



Hyvä hallinto lajiliitossa



SLU-julkaisu

Toimitus: Petri Heikkinen

Työryhmä: projektipäällikkö Henri Alho (Suomen Palloliitto), johtaja André Noël Chaker (Veikkaus Oy), professori Heikki Halila (Helsingin yliopisto), toiminnanjohtaja Kristiina Jakobsson (Koululiikuntaliitto), toimitusjohtaja Matti Nurminen (Suomen Jääkiekkoliitto), KHT Johanna Perälä (PricewaterhouseCoopers Oy) ja toiminnanjohtaja Juha Viertola (Suomen Hiihtoliitto), kehitysjohtaja Rainer Anttila (SLU) ja järjestölakimies Petri Heikkinen (SLU) sekä viestintäjohtaja Eila Ruuskanen-Himma (SLU, viestintäosio).

Taitto: Pirta Mikkola

Paino: Sporttipaino

ISSN 1455-9781

ISBN 978-952-5828-19-1

Sisältö

Lukijalle	5
1. Mitä on lajiliiton hyvä hallinto?	6
2. Lajiliiton rooli urheilumaailmassa ja yhteiskunnassa	
2.1 Urheilun kansallinen ja kansainvälinen pyramidimalli	7
2.2 Yhdistysautonomia	7
3. Lajiliiton toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet	
3.1 Aatteellisuus.....	8
3.2 Tarkoitus ja toimintamuodot.....	8
3.3 Yleishyödyllisyys.....	8
3.4 Missio, arvot, visio ja strategia	8
3.5 Ohjelmat.....	9
4. Lajiliiton toimintaa ohjaavat normit	
4.1 Perustuslaki	10
4.2 Yhdistyslaki.....	10
4.3 Yhdistyksen säännöt	10
4.4 Kansainvälisen lajiliiton säännöt.....	10
4.5 Kilpailutoimintaa koskevat määräykset.....	10
4.6 Muu lainsäädäntö ja normit.....	11
5. Lajiliiton hallinto	
5.1 Jäsenet/jäsenyys	12
5.2 Vapaaehtoiset.....	12
5.3 Luottamuselimet.....	13
5.3.1 Liittokokous ja valtuusto	13
5.3.2 Hallitus	14
5.3.3 Valiokunnat.....	16

5.4	Henkilöstö	17
5.4.1	<i>Toiminnanjohtaja</i>	17
5.4.2	<i>Johtoryhmä</i>	17
5.4.3	<i>Muu henkilöstö</i>	18
5.4.4	<i>Alueyksiköt</i>	18
6.	Toiminnan organisoinnin erityiskysymyksiä	
6.1	Lajiliitto ja liiga	20
6.2	Ulkoistetut toiminnot	20
6.3	Lajiliitto osana konsernia	20
6.4	Sidosryhmät	21
7.	Taloushallinto	22
8.	Kurinpito, vastalauseet ja muut riidanluonteiset asiat	26
9.	Viestintä	28
10.	Lajiliiton hyvä hallinto pähkinänkuoressa	30

Lukijalle

Urheilun lajiliitto on tavallisimmin jäsenseuroistaan koostuva etu- ja palvelujärjestö, joka vastaa oman lajinsa kansallisesta kilpailutoiminnasta, organisoi osallistumisen kansainväliseen kilpailutoimintaan sekä edistää lajin kilpailu-, valmennus- ja harrastustoimintaa.

Tämä asiakirja on laadittu ensisijaisesti lajiliittojen tarpeisiin. Järjestöhallinnon ohjeistuksesta se käy luovasti soveltaen myös muiden järjestöjen tarpeisiin.

Asiakirjan tarkoituksena on auttaa lajiliitoissa toimivia luottamus- ja toimihenkilöitä sekä toiminnassa mukana olevia vapaaehtoisia ja lajiliiton jäseniä ymmärtämään, mitä hyvä hallinto urheilun lajiliitossa sisältää. Asiakirjassa esitetyt näkökohdat ovat osittain lakiin perustuvia vaatimuksia ja siten automaattisesti lajiliittoja velvoittavia, osin suosituksia ja nk. best practices -käytänteitä, joista jokainen lajiliitto kokonsa ja resurssiensa mukaan voi poimia itselleen parhaimmat toimintamallit.

Erityisiä haasteita lajiliiton hyvälle hallinnolle tuovat yhteiskunnan lisääntyvä oikeudellistuminen, tarve sitouttaa vapaaehtois- ja luottamushenkilöitä toimintaan, sidosryhmien tarpeet, median kiinnostus sekä yleiset toiminnan avoimuusvaatimukset. Reilu peli on urheilusta lähtenyt periaate. Reilun pelin periaatteiden tulee myös näkyä lajiliittojen hyvässä hallinnossa. Jos lajiliitossa on toimiva työnjako eri elinten ja henkilöiden välillä, pystyy se paremmin vastaamaan ympäröivän maailman haasteisiin ja toteuttamaan tarkoitustaan¹.

Työryhmä, järjestölakimies

Petri Heikkinen

SLU

¹ **Yhdistysten ja säätiöiden hyvästä hallinnosta kts.**

- Perälä-Juutinen-Lilja-Lindgren-Reinikainen-Steiner: Yhdistyksen hyvä hallinto, Juva 2008

- Hohti-Kilpinen: Säätiöiden hyvä hallinto, Helsinki 2010, http://www.saatiopalvelu.fi/client-data/file/SP_Hyva-hallinto_WWW_1.pdf

- Suomen Palloliitto: Seuran hyvä hallinto http://www.palloliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/164222/file/Seuran_hyva_hallinto_small.pdf

1. Mitä on lajiliiton hyvä hallinto?

Lajiliiton hyvä hallinto on sen organisaation hallintojärjestelmä. Järjestelmällä järjestöä johdetaan ja valvotaan toiminnan organisoimiseksi ottamalla huomioon lajiliiton tarkoitus sekä sen eri sidosryhmien edut. Hyvällä hallinnolla määritellään toimivat suhteet lajiliiton jäsenistöön ja sen keskeisiin sidosryhmiin.

Hyvällä hallinnolla suojellaan jäsenistön ja toiminnassa mukana olevien oikeuksia, kohdellaan niitä tasapuolisesti, tunnustetaan niiden lainsäädäntöön ja jäsenyyteen perustuvat oikeudet ja rohkaistaan niitä toimimaan aktiivisesti lajiliitossa.

Hyvään hallintoon kuuluvat lajiliiton taloudellisten tietojen oikea ja oikea-aikainen raportointi viranomaisille, luottamushenkilöille, henkilökunnalle ja muille sidosryhmille sekä operatiivisen johdon ja luottamushenkilöjohdon ohjaus- ja valvontatehtävät ja tilivelvollisuus. Valvonta-

tehtäviin kuuluu huolehtiminen siitä, että taloudellisten tietojen raportointi on oikea-aikaista ja tarkkaa, että tilintarkastus, sisäinen valvonta, riskien hallinta, lakien ja määräysten noudattaminen ja johtamis- ja hallintokäytännöt on järjestetty asianmukaisesti ja että merkittävämpiä liiketoimia, hankkeita, investointeja ja eturistiriitatilanteita tarkastellaan riittävästi ja ongelmiin reagoidaan tarvittaessa ja oikea-aikaisesti.

Hyvä hallinto on lajiliiton tarkoituksen toteuttamista lakia, lajiliiton sääntöjä ja määräyksiä, hyviä tapoja ja käytänteitä noudattaen siten, että lajiliiton jäsenet ja muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja lajiliiton toiminnan jatkuvuus taataan myös pitkällä aikavälillä.

2. Lajiliiton rooli urheilumaailmassa ja yhteiskunnassa

2.1 Urheilun kansallinen ja kansainvälinen pyramidimalli

Urheilulajien organisointi perustuu niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa pyramidirakenteen varaan. Pyramidin alimmalla tasolla ovat yksittäiset urheilijat. Pyramidin seuraavalla tasolla ovat yhdistysmuotoiset seurat, joiden henkilöjäseniä urheilijat yleensä ovat. Seurojen yläpuolella on niiden muodostama lajiliitto, jonka tehtävänä on edistää lajia valtakunnallisesti ja organisoida osallistuminen kansainväliseen kilpailutoimintaan. Isoimmista lajeissa seuran ja lajiliiton välissä on lisäksi alueyksikkö (piirit, alueet jne.), joka edistää lajia omalla alueellaan. Jos alueyksikkö on rekisteröity yhdistys, se voi olla lajiliiton jäsen.

Useimmissa lajeissa pyramidimalli näkyy myös kansainvälisesti. Kansainvälisessä urheilumaailmassa kansallisten urheilun keskusjärjestöjen yläpuolella ovat eurooppalainen lajiliitto ja ylimpänä lajin kansainvälinen lajiliitto. Kansalliset lajiliitot ovat maanosansa lajiliiton ja kansainvälisen lajiliiton jäseniä ja jäsenyytensä johdosta sidottuja näiden järjestöjen sääntöihin.

Perinteiseen pyramidimalliin kuuluvat erityisesti joukkueurheilussa kilpailujärjestelmät, jossa pyramidin pohjalla olevalla urheilijalla/seuralla on menestyksensä myötä mahdollisuus päästä huipulle. Selkeänä vastakohtana tälle ajattelulle ovat Pohjois-Amerikan ammattilaisliigojen suljetut sarjat. Pyramidimalli pyrkii pitämään osallistumismahdollisuuden avoimena kaikille sekä kanavoimaan resursseja ylhäältä ruohonjuuritasolle.

Pyramidin sisällä tulevat esiin erilaiset liittosuhteet. Seurojen ja lajiliiton välinen suhde on verrattain kiinteä, ei kuitenkaan sellainen kuin esimerkiksi ammattiliitoissa ja puolueissa. Lajiliiton ja urheilun kansallisen keskusliiton (SLU) suhde on puolestaan löyhempi. Demokratia ulottuu pyramidissa alhaalta ylöspäin, ja kiinteyttä luovat mallisäännöt, sopimukset ja koko urheilun kenttään vaikuttavat itsesääntelymääräykset, kuten antidopingsäännöstö.

Urheilun pyramidimalli perustuu

- jäsenistön ja toiminnassa mukana olevien sitouttamiseen
- jäsenistön demokraattiseen päätöksentekoon

- yhteisiin tavoitteisiin pyramidin huipulta ruohonjuuritasolle
- yhden lajiliiton periaatteelle.

2.2 Yhdistysautonomia

Yhdistysten toiminnan oikeudellisena perustana on Suomessa perustuslain tasoinen yhdistymisvapaus. Sen yhtenä ulottuvuutena on yhdistysten itsemääräämisoikeus, autonomia. Sen mukaan jokainen yhdistys päättää itse organisaatiostaan ja tekee muutenkin itse omat päätöksensä. Tämä merkitsee riippumattomuutta julkisesta vallasta, mutta myös keskusjärjestöstä. Yhdistys voi kuitenkin itse sitoa tietyissä asioissa itsensä lajiliiton myötävaikutukseen.

Yhdistysautonomia toteutuu lajiliitoissakin lain sallimissa rajoissa. Lajiliitto voi lain rajoissa vapaasti päättää säännöistään ja valita jäsenensä. Julkinen valta tai mikään muukaan taho ei voi määrätä lajiliiton päätösten asiallisesta sisällöstä tai riitauttaa niiden tarkoituksenmukaisuutta. Ilman lain velvoitusta lajiliitolla ei ole velvollisuutta antaa toiminnastaan tietoa ulkopuolisille.

Hyvään hallintoon kuitenkin kuuluu nykypäivänä toiminnan avoimuus. Avoimuus ei tarkoita luopumista yhdistysautonomiasta ja lajiliiton itsenäisestä päätöksenteosta siinä, mitä muita kuin lain vaatimia tietoja annetaan lajiliiton ulkopuolisille tahoille toiminnasta.

Julkinen valta ei voi määrätä lajiliiton päätöksiä, mutta sillä on oman tarkoituksenmukaisuusharkintansa rajoissa mahdollisuus asettaa lajiliitoille ehtoja, jotka eivät perustu suoraan lainsäädäntöön. Esimerkiksi avustusten jakamisen yhteydessä voidaan asettaa ehtoja muun muassa talousraportoinnin minimivaatimuksista tai toiminnan rakenteesta. Ehdot eivät saa kuitenkaan loukata perusoikeuksia. Lajiliiton omaan harkintaan jää, noudattaako se ehtoja saadakseen avustuksen.

Yhteenveto

- yhdistysautonomia on tärkeä osa yhdistymisvapautta
- yhdistysautonomia ei ole ristiriidassa toiminnalta edellytettävän avoimuuden kanssa
- julkisen vallan asettamat ehdot eivät saa loukata perusoikeuksia.

3. Lajiliiton toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet

3.1 Aatteellisuus

Lajiliitot ovat aatteellisia yhdistyksiä. Lajiliiton perustamisen taustalla on siis aatteellinen tarkoitus. Aatteellisuus merkitsee sitä, että lajiliitossa mukana olevat toimivat muiden kuin taloudellisten tarkoituserien hyväksi. Lain mukaan tarkoituksen on oltava yhteinen. Lajiliiton toiminta on nimenomaan siinä vaikuttavien tahojen yhteistoimintaa valitun päämäärän saavuttamiseksi. Myös tarkoituksen toteuttamisen tulee olla yhteinen. Aatteellisen peruslähtökohdan on syytä näkyä myös toiminnassa.

3.2 Tarkoitus ja toimintamuodot

Lajiliiton säännöistä on käytävä ilmi, mitä päämääriä yhdistyksen toiminnalla on. Tarkoitus on ilmaistava yksilöidyn selkeästi, ja sen on oltava aatteellinen. Säännöissä ei voi olla sellaista tarkoitusta, jolle ei säännöissä ole määrätty mitään toimintamuotoa.

Säännöissä on myös mainittava ne toimintamuodot, joilla tarkoitusta tavoitellaan. Toimintamuodot voidaan määrittellä vapaasti, mutta niiden tulee olla konkreettisia. Luettelon toimintamuodoista ei tarvitse olla tyhjentävä, vaan keskeisten toimintamuotojen loppuun voidaan lisätä lause ” ja muilla samantapaisilla tavoilla”.

Lajiliitto saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen tai jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. Säännöissä on mainittava ja yksilöitävä ne elinkeino- ja ansiotoiminnan muodot, joita yhdistys aikoo harjoittaa.

Sääntöjen tarkoitus- ja toimintamuotopykälää on syytä tarkastella aika ajoin ja varmistua siitä, että se vastaa kunkin hetkenä lajiliiton tosiasiallista toimintaa.

3.3 Yleishyödyllisyys

Lajiliiton aatteellisuuden tulee siis näkyä sääntöjen tarkoituspöytäkirjässä. Tarkoituksen ei tarvitse lain mukaan kuitenkaan olla hyödyllinen eikä yleishyödyllinen.

Yleishyödyllisyys on tuloverolaissa eikä yhdistyslaissa käytetty ja määritelty käsite.

Lajiliitto on yleishyödyllinen, jos se täyttää seuraavat edellytykset:

- se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä
- sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin
- se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Yleishyödyllisyys tarkoittaa kiteytettynä sitä, että lajiliitto on vapautettu tulo- ja arvonlisäverosta yleishyödyllisessä toiminnastaan saamastaan tulosta ja eräistä tuloista, jotka se saa elinkeinotoiminnastaan². Lajiliiton pitäisi toimia niin, että tämä status myös säilyy.

3.4 Missio, arvot, visio ja strategia

Strategia ja sen ainesosat – arvot, visio ja strategia – liittyvät lajiliiton tarkoituksen ja päämäärien saavuttamiseen, ne eivät perustu yhdistyslakiin. Missio, ainakin soveltuvin osin, samoin kuin arvot, voidaan kuitenkin kirjata myös lajiliiton sääntöihin.

Missiomäärittäätivistetyssä muodossayhdistyksen toiminta-ajatuksen ja olemassaolon syyn. Missiossa määritetään yhdistyksen ydintehtävät. Missiossa otetaan myös kantaa yhdistyksen yhteiskunnalliseen rooliin ja tehtäviin. Missiossa viestitään yhteinen päämäärä yhdistyksen työntekijöille, luottamushenkilöille, vapaaehtoistoimijoille ja muille sidosryhmille. Missio yhdessä vision ja arvojen kanssa muodostaa strategian rakennusaineet.

² Verotuksesta tarkemmin kts mm.

- Seurajohtajan käsikirja -Päätä oikein: http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisu_t_ja_tyokalut/

- Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille Ohje Dnro 384/349/2007, 30.4.2007 http://www.vero.fi/default.asp?path=5,40,87&article=5476&domain=VERO_MAIN

Visio määrittää lajiliiton tulevaisuuden tahtotilan keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Lajiliiton visiolla viestitään myös sidosryhmille kuva tahdotusta tulevaisuudesta.

Lajiliitto voi määrittää itselleen yhteisön yhteisen arvopohjan, joka koostuu useammista arvoista. Arvot ovat osa strategiaa ja yhteiset arvot määrittävät toimintaa eettisesti. Haluttuun visioon ei pyritä hinnalla millä hyvänsä, vaan toimintaa ohjaavat taustalla olevat arvot.

Lajiliitto voi niin halutessaan vahvistaa itselleen strategian. Strategia laaditaan usein kolmen-viiden vuoden aikajännteellä, kun taas visio voi olla kauempana tulevaisuudessa. Strategia voi jakaantua useampiin alastrategioihin, kuten viestintästrategiaan. Strategian on oltava todellisuus-pohjainen. Se ei ole sitova ohjenuora toisin kuin säännöt. Toimintaa on aina kyettävä suuntaamaan nopeasti kulloisenkin tilanteen vaatimuksien mukaisesti, tuijottamatta strategiakirjauksiin.

3.5 Ohjelmat

Lajiliiton päivittäisen toiminnan ohjaamiseksi voidaan hyväksyä erilaisia ohjelmia, kuten ympäristöohjelma. Nämä voivat olla strategiaan kuuluvia tai siitä riippumattomia ohjenuoria lajiliiton tai sen jäsenten toimintaan. Muun muassa SLU:n jäsenjärjestöt ovat hyväksyneet oman koodiston eli Reilun Pelin periaatteet, joka toimii käytännön ohjenuorana arkisissa tilanteissa ja valinnoissa. Ohjelmat heijastavat usein lajiliiton arvoja ja liittyvät usein myös yhteiskuntavastuukysymyksiin.

Jokaisella lajiliitolla tulisi olla antidopingohjelma³. Ohjelman tulisi kattaa koko lajiliiton antidopingtyö ennalta estävästä toiminnasta (koulutus jne.) aina kriisiviestintään asti.

Yhteenveto

- lajiliiton toiminta on peruslähtökohdiltaan aatteellista
- lajiliiton tarkoituksen toteuttaminen ilmenee sen toimintamuodoista
- yleishyödyllisyys on tuloverotuksen käsite
- strategia koostuu missiosta, arvoista ja visiosta
- strategia ei ole lajiliittoa oikeudellisesti sitova
- ohjelmat toimivat ohjenuorina jokapäiväisessä tekemisessä
- jokaisella lajiliitolla tulisi olla oma antidopingohjelma.

³ Kts lajiliitosten antidopingohjelmat ADT:n nettisivuilla: <http://www.antidoping.fi/view.cfm?page=F71D2ED3-3196-4556-AFBB-316BC8B198F4>

4. Lajiliiton toimintaa ohjaavat normit

4.1 Perustuslaki

Yhdistymisvapaudesta säädetään Suomen perustuslaissa, jonka 13 §:n mukaan jokaisella on yhdistymisvapaus. Yhdistymisvapauteen sisältyy oikeus perustaa yhdistys ilman lupaa, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Tarkempia säännöksiä yhdistymisvapaudesta annetaan yhdistyslailla.

4.2 Yhdistyslaki

Yhdistyslakia sovelletaan lajiliittoihin⁴. Yhdistyslaki antaa perusraamit lajiliiton toiminnalle. Laissa säädetään muun muassa yhdistyksen perustamisesta, jäsenyydestä, päätösvallasta, päätöksenteosta, hallinnosta, rekisteröinnistä sekä yhdistyksen purkautumisesta ja lakkauttamisesta. Osa yhdistyslain säännöksistä on pakottavia ja osa tahdonvaltaisia. Tahdonvaltaisista säännöksistä voidaan poiketa tietyissä rajoissa yhdistyksen säännöissä.

4.3 Yhdistyksen säännöt

Lajiliiton päivittäisen toiminnan kannalta tärkeä normisto on sen omat säännöt. Yhdistysautonomian periaatteiden mukaisesti yhdistyslain antamien raamien sisällä lajiliitto voi säännöillään vapaasti järjestää toimintansa tarkoitustaan vastaavaksi. Säännöillä ja niiden nojalla annetuilla muilla määräyksillä on merkittävä ohjausvaikutusvaikutus hyvän hallinnon kannalta. Sääntöjen järjestelmällinen huoltaminen on tärkeää, jotta säännöt vastaavat kulloinkin ajan haasteisiin. Säännöillä pystytään vaikuttamaan siihen, millä tasolla eri asiat liitossa päätetään ja mikä on eri toimielinten toimivalta. Sääntöjen nojalla voidaan antaa jäsenistöä sitovia alemmanasteisia määräyksiä, joita liiton on toiminnassaan sovellettava. Myös näiden määräysten on oltava lainmukaisia. Tietyistä laissa osoitetuista asioista voidaan määrätä vain yhdistyksen säännöissä. Lajiliiton säännöt on suositeltavaa pitää jäsenistön nähtävillä esimerkiksi lajiliiton internetsivuilla.

Suosittelavaa on, että lajiliitto laatii mallisäännöt sekä yhdistysmuotoisille alueyksiköilleen, että muille jäsenyhdistyksilleen (seuroille).

Mikäli suunnitellaan merkittävää sääntöremonttia, on syy-

tä harkita ennakkotarkastusta yhdistysrekisteristä. Sääntömuutokset tulevat voimaan, kun ne on merkitty yhdistysrekisteriin. Ennakkotarkastettuja sääntöjä voidaan sen sijaan ryhtyä noudattamaan heti.

4.4 Kansainvälisen lajiliiton säännöt

Lajiliitto on usein jäsenenä kansainvälisessä lajiliitossa ja mahdollisesti myös eurooppalaisessa lajin kattojärjestössä. Kansainväliset lajiliitot ovat yleensä sijaintimaansa kansallisen lainsäädännön nojalla perustettuja oikeushenkilöitä, ja ne ovat sen oikeusjärjestyksen alaisia. Lajiliitto on jäsenyytensä kautta sitoutunut noudattamaan kansainvälisen lajiliiton sääntöjä, ja lajiliiton sääntöjen tulee olla linjassa niiden kanssa. Lisäksi lajiliittoa sitovat kansainvälisen lajiliiton sääntöjen perusteella annetut alemmanasteiset normit. Lajiliiton tulee sitouttaa oma jäsenistönsä kansainvälisen lajiliiton sääntöihin. Kansainvälisen lajiliiton säännöt eivät kuitenkaan syrjäytä Suomen lainsäädäntöä.

Ongelmatilanteita suhteessa kansainväliseen lajiliittoon saattaa syntyä erityisesti silloin, kun lajiliitto ei Suomen lainsäädännön vuoksi voi säännöillään ohjata jäsentensä käyttäytymistä ja jäsenistön toiminta on ristiriidassa kansainvälisen lajiliiton sääntöjen kanssa.

4.5 Kilpailutoimintaa koskevat määräykset

Lajiliittojen kilpailutoimintaa koskevilla määräyksillä (kilpailumääräykset, rangaistus- tai kurinpitomääräykset) ohjataan lajin kilpailutoimintaa. Kilpailu- ja vastaavilla määräyksillä säännellään urheilulajin kilpailutoimintaa, kuten edustusoireus-, seurasiirto-, sarjapaikka-, vastalause- ja lisenssiasioita. Kilpailutoimintaa koskeviin määräyksiin kuuluvat myös lajiliiton kurinpitomenettelyä ohjaavat

⁴ Halila Heikki-Tarasti Lauri: Yhdistysoikeus, Kolmas, uudistettu painos, 2006, Jyväskylä

Halila Heikki-Riitesuo Risto: Yhdistystoiminnan perusteet, 3. painos 1999, Helsinki

Halila Heikki-Riitesuo Risto: Urheilutoiminnan yhdistystoiminnan perusteet, 2003, SLU opas

rangaistus- tai kurinpitomääräykset. Kilpailumääräyksiä ja – tai kurinpitomääräyksiä joudutaan soveltamaan joissakin lajiliitoissa lähes päivittäin. Niiden merkitys on siten keskeinen päivittäisessä toiminnassa.

Kilpailutoimintaan liittyvät määräykset on syytä pitää erillään urheilun lajisäännöistä, joilla määrätään itse urheilulajin teknistä suorittamista, esimerkiksi jalkapallosäännöillä.

Kilpailutoimintaan liittyvät määräykset ovat hierarkkisesti lajiliiton sääntöjen alapuolella. Ne eivät voi olla ristiriidassa sääntöjen kanssa, eikä niissä voida määrätä asioista, joista voi määrätä vain säännöissä. Lajiliiton säännöissä on hyvä olla maininta siitä, että kilpailutoimintaa koskevia määräyksiä voidaan ylipäätään antaa, ja lisäksi siitä, mikä elin niitä voi antaa.

Joissain lajiliitoissa kilpailutoimintaa koskevia määräyksiä on sisällytetty myös sääntöihin. Suositeltavaa on, että kilpailutoimintaa koskevat määräykset ovat erillään säännöistä. Säännöt ovat tällöin helpommin luettavissa ja tulkittavissa. Sen sijaan lajiliiton sääntöihin on hyvä sisällyttää kurinpitoelinten tehtävät, kokoonpanot ja koot, toimikaudet, jäsenten pätevyysvaatimukset, jäsenten esteellisyydet ja päätöksentekomenettelyt.

Suosittelua on, että kilpailu- ja rangaistus/kurinpitomääräyksistä määrätään asioiden merkityksen vuoksi liittokokouksessa tai -valtuustossa. Kilpailumääräysten osalta voi olla tarkoituksenmukaista antaa toimivalta myös hallitukselle, koska määräyksiin joudutaan aika ajoin tekemään nopeitakin muutoksia. Hallituksen toimivalta tuo menettelyyn joustavuutta.

4.6 Muu lainsäädäntö ja normit

Lajiliitto on itsenäinen oikeushenkilö ja sitä sitoo sama lainsäädäntö kuin muitakin rekisteröityjä yhdistyksiä. Lajiliiton kirjanpidosta ja tilintarkastuksesta on oma lainsäädäntönsä, työnantajaroolissa noudatettaviksi tulevat työlainsäädäntöön ja ennakonpidätykseen liittyvät normit, veronalaisessa toiminnassa on huomioon otettava muun muassa tulo- ja arvonnäkövero ja monopoliasemassa esimerkiksi kilpailulainsäädännön säännökset kiellosta käyttää väärin määräävää markkina-asemaa. Toiminnan volyymin kasvaessa lajiliitto joutuu soveltamaan kattavammin pakottavan lainsäädännön normeja päivittäisessä toiminnassaan⁵.

Yhteenveto

- yhdistymisvapaus on taattu perustuslaissa
- yhdistyksen päivittäisen päätöksenteon kannalta keskeisiä normistoja ovat yhdistyslaki, yhdistyksen säännöt, kansainvälisen lajiliiton säännöt ja kilpailutoimintaa koskevat määräykset
- muu tärkeä lainsäädäntö, kuten kirjanpito, tilintarkastus, verotus, työ, kilpailu.

⁵ Keskeisen lainsäädännön osalta katso Seurajohtajan käsikirja- Päätä oikein

5. Lajiliiton hallinto

5.1 Jäsenet/jäsenyys

Lajiliiton perustoiminnan kannalta tärkein sidosryhmä on sen jäsenistö. Itse asiassa lajiliitto koostuu jäsenistään. Lajiliitto on myös palveluorganisaatio, jonka yhtenä tehtävänä on tuottaa korkealaatuisia palveluja sen jäsenille ja ajaa jäsenistön etua. Jäsenistö käyttää päätösvaltaa lajiliiton kokouksessa, josta käytetään tässä nimitystä liittokokous.

Yhdistyslain 10 §:n mukaan yhdistyksen jäsenenä voi olla paitsi yksityinen henkilö myös yhteisö ja säätiö. Lajiliittojen jäseninä on yleensä yhdistysmuotoisia seuroja ja lajiliiton alueorganisaatioita kuten piirit. Lajiliiton jäsenenä voi olla myös henkilöjäseniä. Lajiliiton jäsenenä olevan yhdistyksen on oltava oikeuskelpoinen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhdistys on rekisteröity yhdistysrekisteriin.

Yhdistyslaki ei edellytä, että yhdistyksen säännöissä määrätään jäsenedellytyksistä. Lajiliiton on syytä sisällyttää sääntöihinsä maininta jäsenedellytyksistä. Jos mainintaa ei ole, jäsentä ei voi erottaa sillä perusteella, että se ei enää täytä jäseneksi ottamisen yhteydessä muodostuneen käytännön muovaamia edellytyksiä. Lajiliitto voi vapaasti päättää jäseneksi ottamisesta. Jäseneksi ottamisessa on syytä kuitenkin kohdella samanlaisia jäsenkandidaatteja yhdenvertaisesti.

Säännöissä on syytä määritellä tarkasti jäseneksi kelpaavien oikeudellisesta muodosta. Henkilöjäsenten, yhdistysten ja muiden oikeushenkilöiden, kuten osakeyhtiö, salliminen samoin perustein ja oikeuksin jäsenistöön voi aiheuttaa epäsuhtaa erityisesti äänivallan käytön osalta. Jäsenyys lajiliitoissa, kuten yhdistyksissä yleensäkin, on pysyvä. Siksi on harkittava tarkkaan, halutaanko jäseneksi muita kuin urheiluseuroja.

Lajiliitossa voi olla eri jäsenyytyyppejä. Varsinaisten jäsenten lisäksi voi olla muita jäseniä, kuten ulko-, tuki- tai kannattajajäseniä. Säännöissä on kuitenkin tehtävä tarkka ero eri jäsenyytyppien oikeuksien ja velvollisuuksien välillä. Oikeuksien osalta merkittävimmät ovat läsnäolo-, puhe- ja äänioikeus liittokokouksessa sekä lajiliiton päätösten moittimisoikeus tuomioistuimessa, velvollisuuksien osalta tärkeimmät ovat jäsen- tai vastaavan maksun maksuvelvollisuus sekä lojaalisuusvelvollisuus yhdistystä kohtaan.

Säännöissä ei voida määrätä jäsenyyden automaattisesta

päättymisestä. Jäsenen erottaminen vaatii erottamispäätöksen. Yhdistyslain 14 §:n mukaan jäsen voidaan erottaa säännöissä mainituilla erottamisperusteilla sekä silloin, kun jäsen on jättänyt täyttämättä velvoitukset, joihin se yhdistykseen liittymällä on sitoutunut, jäsen on menettänyt yhdistyksessä tai sen ulkopuolella huomattavasti vahingoittanut yhdistystä tai jäsen ei enää täytä laissa tai yhdistyksen säännöissä mainittuja jäsenyyden ehtoja. Erottaminen ei ole pätevä, jos se on tehty muulla kuin sääntöihin tai lakiin perustuvalla syyllä⁶.

Yhteenveto

- lajiliiton perustoiminnan kannalta keskeisin sidosryhmä on sen jäsenistö
- jäsenistö käyttää päätösvaltaa liittokokouksessa
- jäsenenä voi olla luonnollisia henkilöitä ja juridisia henkilöitä
- lajiliiton on syytä harkita tarkkaan, halutaanko jäseniksi muita kuin urheiluseuroja
- jäsenedellytykset ja erottamisperusteet on hyvä sisällyttää sääntöihin
- jäsenen tärkeimmät oikeudet liittyvät lajiliiton kokoukseen
- jäsenen erottaminen vaatii aina päätöksen ja erottamisen tulee perustua yhdistyslakiin tai sääntöihin.

5.2 Vapaaehtoiset

Urheilun järjestötoiminta on yleensä vapaaehtoistyötä. Valtakunnallisissa järjestöissä on jo suurimmassa osassa päätoimisia hallinnon toimihenkilöitä, mutta edelleen SLU:n jäsenenäkin on järjestöjä, joissa kaikki tehtävät hoidetaan vapaaehtoistyönä.

Lajiliitossa vapaaehtoisten merkitys korostuu erityisesti silloin, kun lajiliitto itse on kilpailun tai suuren massatapahtuman järjestäjä. Ilman vapaaehtoisia tällaisten tapahtumien järjestäminen on taloudellisesti lähes mahdotonta.

Hallinnon hyvät periaatteet koskevat vapaaehtoisia samalla tavalla kuin työsuhteisia työntekijöitä. Hallinto on syytä hoitaa hyvin kaikissa lajiliitoissa riippumatta tekijöiden taustoista.

⁶ Kts mm Riitesuo Risto, *Erottaminen ja kurinpito yhdistyksessä*, 2001, Helsinki

Järjestötoiminnan haasteena on erityisesti vapaaehtoisten motivointi tehtäviin. Käytännössä vapaaehtoista ei sido tehtävään muu kuin oma tahto. Viime kädessä yksilö itse päättää, miten hän hoitaa tehtävän, joka hänelle on annettu.

Erityisen tärkeää on sitouttaa vapaaehtoiset toimintaan sekä kertoa muun muassa lain mukanaan tuomat vaatimukset. Kollektiivisesta vastuusta huolimatta työt olisi syytä jakaa niin, että kenenkään työtaakka ei ole kohtuuton.

Vapaaehtoisten kouluttaminen tehtäviin sekä asianmukainen valvonta on lajiliiton vastuulla. Tiettyihin tehtäviin, kuten järjestysmiestehtäviin, jo laki edellyttää tietyn koulutuksen läpikäymistä.

Vapaaehtoisten kiittäminen ja palkitseminen on tärkeää. Kiitoksen kulttuurin myötä tekijät jaksavat tehdä tärkeää työtään. Palkitsemisessa on syytä varmistua tarjottavan etuuden verotuskohtelusta. Lajiliiton kannalta on erityisen kiusallista, jos vapaaehtoistoimija joutuu jälkikäteen verotuksen kohteeksi saamastaan etuudesta.

Yhteenveto

- vapaaehtoiset on hyvä sitouttaa toimintaan
- lajiliiton on syytä kouluttaa vapaaehtoiset ja valvoa heidän toimintaansa
- kiitoksen kulttuuri ja tehtävien jakaminen auttaa vapaaehtoisia jaksamaan.

5.3 Luottamuselimet

5.3.1 LIITOKOKOUS JA VALTUUSTO

Miten organisaatio rakennetaan?

Liittokokous on lajiliiton organisaatiossa yleistoimivaltainen päätöksentekuelin. Sille kuuluvat varsinaiset päätöksentekoaasiat. Järjestödemokratiaperiaatteen vuoksi sen asema organisaatiossa on vahvempi kuin yhtiökokouksella osakeyhtiössä. Tämä on otettava huomioon pohdittaessa tehokkuus- ja muita tekijöitä lajiliiton päätöksentekoorganisaatiota varten.

Yhdistyksen säännöissä on määrättävä edustautumisperusteista lajiliiton kokouksiin, mikäli jokaisella jäsenellä ei ole samaa asemaa (yksi edustaja ja yksi ääni). Järjestödemokratian kannalta voi olla perusteltua, että edustajamäärää tai edustajien äänimäärää porrastetaan esimerkiksi jäsenjärjestöjen henkilöjäsenmäärän tai urheilumenestyksen perusteella. Jos valittavien edustajien määrät tai kokouksen äänimäärät riippuvat kunkin alueyksikön alueella harjoitettavan toiminnan volyyymista (esim. rekisteröityneiden urheilijoiden tai seurojen määrä alueella), tulisi epäselvyyksien välttämiseksi tarkasti myös määrittää, minkä päivän perusteella määrät lasketaan.

Lajiliiton organisaatiossa voi olla myös valtuutettujen kokous, josta käytetään usein nimitystä valtuusto. Pienessä

lajiliitossa valtuusto on usein tarpeeton. Jos liittokokous on laaja ja siten raskasliikkeinen, voi valtuusto tuoda päätöksentekoon joustavuutta. Valtuusto on tavallisesti jäsenmäärältään liittokokousta selvästi suppeampi. Harkittaessa tältä osin organisaation kokoa on aiheellista tukeutua omasta järjestöstä saatuihin kokemuksiin.

Jos organisaatiossa on myös valtuusto, on säännöissä määrättävä liittokokouksen ja valtuuston tehtäväjaosta. Toisin kuin varsin yleisesti luullaan, valtuusto ei ole hierarkkisesti liittokokousta alempi toimielin. Tavallista on, että henkilövalinnat suoritetaan liittokokouksessa, vaikka organisaatiossa on myös valtuusto. Säännöissä tulee määrätä liittokokouksen ja mahdollisen valtuuston kokousrytmistä. On mahdollista, että sääntömääräinen kokous järjestetään vain kerran vuodessa, mutta varsin tavallista on, että sääntömääräisesti pidetään sekä kevät- että syyskokous.

Yhteenveto

- liittokokous on yleistoimivaltainen päätöksentekuelin
- säännöissä on päätettävä edustautumisperiaatteista, jos voimassa ei ole "mies ja ääni"-periaate
- valtuusto voi tuoda joustavuutta päätöksentekoon
- valtuusto ei ole hierarkkisesti liittokokousta alempi toimielin
- säännöissä on määrättävä liittokokouksen ja valtuuston tehtäväjaosta ja kokousrytmistä
- lajiliiton omat kokemukset ovat ratkaisevia organisaation valinnassa.

Liittokokouksessa tai valtuustossa päätettäviä asioita

Yhdistyslaissa on määritelty ne tehtävät, joista voidaan päättää vain yhdistyksen kokouksessa tai valtuustossa, jos yhdistyksessä sellainen on. Näitä asioita ovat muun muassa yhdistyksen sääntöjen muuttaminen, hallituksen jäsenten, tilintarkastajien tai toiminnantarkastajien valinta ja erottaminen, tilinpäätöksen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen. Taloudellisista asioista on päätettävä yhdistyksen kokouksessa tai valtuustossa, jos se on yhdistyksen talouden ja toiminnan kannalta merkittävä. Tällainen toimi voi olla esimerkiksi toimitilojen myyminen.

Jos lajiliitto perii jäseniltään jäsenmaksuja, on säännöissä aiheellista määrätä siitä, että maksuista tekee päätöksen liittokokous tai mahdollinen valtuusto. Jos maksut eivät ole jokaiselle jäsenjärjestölle euromääräisesti yhtä suuria, on porrastuksesta niin ikään määrättävä säännöissä. Sarja- ja muita urheilutoimintaan kuuluvia maksuja voidaan periä, vaikkei niistä ole määrätty säännöissä.

Lajiliiton on noudatettava kansainvälisen lajiliiton ja kansallisen keskusjärjestön (SLU) sääntöjä ja päätöksiä. Jokainen järjestö tekee kuitenkin päätökset omissa asioissaan. Keskusjärjestön mallien ja ohjeistusten seuraaminen palvelee kuitenkin lajiliittojen tarpeita.

Yhteenveto

- yhdistyslaki määrittää ne tehtävät, jotka voidaan päättää vain liittokokouksessa tai valtuustossa
- liittokokouksen tai valtuuston tehtäviä ovat yhdistyksen mukana muun muassa sääntöjen muuttaminen, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan ja toiminnantarkastajan valinta ja erottaminen, tilinpäätöksen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen
- liittokokouksessa tai valtuustossa päätetään merkittävistä taloudellisista asioista ja jäsenmaksuista.

Vaihtoehtoiset päätöksentekotavat

Yhdistyksissä voidaan tehdä päätöksiä myös niin sanotussa jäsen- tai liittoäänestyksessä siten, että äänivaltaa käyttävät henkilöjäsenyhdistyksissä jäsenet ja lajiliitossa liittoon välillisesti kuuluvat yksityiset henkilöt erillisissä äänestystilaisuuksissa (urnilla) tai postitse. Tämä on mahdollista myös lajiliitossa, jos säännöissä niin määrätään, mutta sitä ei ole ollut käytössä. Edustuksellinen demokratia on luontunut lajiliittoihin paremmin kuin kyseinen suora demokratia.

Syyskuusta 2010 alkaen voidaan säännöissä määrätä myös etäosallistumisesta yhdistyksen tai valtuutettujen kokoukseen. Kun kyseessä on kokonaan uusi päätöksentekomuoto, on sen käyttämistä mahdollisesti harkittaessa otettava varteen monia tekijöitä, kuten tekniset valmiudet, kustannukset sekä erilaiset demokratiakäsitykset.

Yhteenveto

- lajiliitossa vallitsevana on edustuksellinen demokratia suoran demokratian sijaan
- etäosallistumismahdollisuus on mainittava säännöissä
- etäosallistumisen osalta on otettava huomioon mm. tekniset valmiudet.

Kokousmenettelykysymyksiä

Liittokokouksen ja valtuuston kokousmenettelyssä on noudatettava yhdistyslakia ja säännöissä mahdollisesti olevia määräyksiä. Yhdistyksessä voi olla vahvistettuna pysyvä tai kokouskohtainen työjärjestys, mutta siinä ei voida määrätä asioista, joista voidaan määrätä vain säännöissä. Liittokokoukselle on valittava erikseen kokouspuheenjohtaja. Myös ulkopuolinen puheenjohtaja voidaan valita, jos säännöt eivät tätä estä. Mikäli organisaatiossa on valtuusto, on sille voitu valita oma puheenjohtajansa. Jos kokous on tärkeä, puheenjohtajalle voi olla hyvä valmistella toimistossa etukäteen nuotteja ja keskustella hänen kanssaan eteen tulevista tilanteista.

Puheenjohtaja tulkitsee kokouksessa yhdistyslakia ja yhdistyksen sääntöjä. Hänen tehtävänä on niin ikään kokouksen järjestyksestä huolehtiminen, jäsenoikeuksien kunnioittaminen ja sen varmistaminen, että kokouksessa päätetään sille kuluviista asioista. Kokouksesta on tehtävä pöytäkirja, jonka puheenjohtaja allekirjoittaa ja joka on

joko kahden kokouksessa valitun henkilön tarkastettava tai kokouksen itsensä hyväksyttävä. Pöytäkirja on jäsenille julkinen. Yhdistyksen harkinnassa on muuten se, miten se tiedottaa päätöksistään. Pöytäkirja on suositeltava laatia niin sanottuna päätöspöytäkirjana.

Hallitus kutsuu liittokokouksen koolle säännöissä määrättyllä tavalla. Kutsu voidaan antaa myös sähköisesti, jos säännöissä niin määrätään. Tietyistä asioista, kuten sääntöjen muuttamisesta, voidaan tehdä päätös vain, jos asiaa on mainittu kokouskutsussa. Hyvään päätöksentekoon kuuluu se, että keskeinen valmisteluaineisto on toimitettu kokousedustajille etukäteen. Tämä voi nykyisin tapahtua myös sähköisesti. Päätöksenteossa on otettava huomioon esteellisyys: jäsen ei saa äänestää eikä tehdä päätösehdotusta päätettäessä hänen ja yhdistyksen välisestä sopimuksesta tai muusta asiasta, jossa hänen yksityinen etunsa on ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa.

Päätöksenteossa on noudatettava laissa ja säännöissä olevia enemmistö määräyksiä. Suositeltavaa on se, että asiakysymyksissä päätöksentekoon vaaditaan ehdotonta enemmistöä (yli puolet annetuista äänistä) ja että vaaleissa riittää suhteellinen enemmistö (eniten ääniä saaneet valitaan). Jos valittavana on vain yksi henkilö, kuten puheenjohtaja, suositeltavaa on kuitenkin se, että valituksi tulemiseen on saatava yli puolet annetuista äänistä. Tämä voi edellyttää kahden äänestyskierroksen käyttämistä. Kannatusta saaneiden ehdotusten välillä on suoritettava äänestys. Vaaleissa ei tarvita kannatusta, joten vaali on aina toimitettava, jos ehdolla on enemmän henkilöitä kuin on valittavia.

Yhteenveto

- liittokokouksen tai valtuuston työjärjestyksessä ei voi määrätä sellaisia asioita, joista voidaan määrätä vain säännöissä
- myös ulkopuolista puheenjohtajaa voidaan käyttää, jos säännöt eivät sitä estä
- kokouskutsun osalta on noudatettava lajiliiton sääntöjä
- keskeinen valmisteluaineisto on hyvä toimittaa riittävän aikaisin edustajille ja valtuutetuille
- laki ja säännöt määrittävät päätöksentekoprosessin
- asiakysymyksissä suositeltavaa on ehdoton enemmistö, vaaleissa suhteellinen enemmistö.

5.3.2 HALLITUS

Hallituksen rooli ja kokoonpano

Hallitus on yhdistyksen lakimääräinen edustaja ja toimielin, jonka tehtävänä on huolehtia yhdistyksen asioista. Hallituksen tehtäväkuvasta voi olla hyvä määrätä säännöissä. Hallituksella on oltava puheenjohtaja, jota tavallisesti kutsutaan yhdistyksen puheenjohtajaksi. Hallituksen toimintakyky voi kärsiä, jos jäsenmäärä on yli kymmenen, mutta kunkin järjestön on kohdaltaan osattava harkita sille sopivaa hallituksen kokoa.

Niin ikään on järjestön sisällä harkittava, millaisia henkilöitä luottamustehtäviin valitaan. Lajiliiton puheenjohtajan tehtävä edellyttää vapaa-ajan uhraamista järjestölle, lajikohtaista osaamista ja järjestökokemusta. Kokeneen yhteiskunnallisen toimihenkilön saaminen järjestön johtoon voi parhaimmillaan tuoda lajiliitolle merkittävästikin lisäarvoa, vaikka asianomainen ei ole tullut lajin sisältä. Automaatio tämä ei kuitenkaan ole. Hallitusehdokkaita ei tarvitse nimetä ennen valintakokousta, mutta järjestödemokratian kannalta on hyvä, jos valintatilanteessa ehdokkaat tunnetaan tai tullaan tuntemaan riittävän hyvin.

Hallituksen jäsen edustaa tehtävässään lajiliittoa, jonka etua hänen on ajettava. Hän ei näin ole vain taustatahonsa edustaja lajiliitossa. Hallituksen jäsenen on toimittava johdonmukaisesti lajiliiton eri tehtävissä kuten hallituksen kokouksissa, liittokokouksessa, valtuustossa ja valiokunnissa. Hallitustyöskentelyn tehostamiseksi voidaan harkita sellaisen ideapalaverin pitämistä, jossa esityslistalla ei ole päätösasioita. Tässä yhteydessä on mahdollista tehdä myös hallituksen jäsenten itsearviointia.

Hallituksen on vahingonkorvausvastuun uhalla hoidettava huolellisesti yhdistyksen asioita. Jos lain tai sääntöjen vastainen tai muuten huolimaton toiminta on aiheuttanut lajiliitolle vahinkoa, vastuukysymys tulee ensiksi esiin, kun tilinpäätöksen vahvistamisen yhteydessä tulee päätettäväksi vastuuvapauden myöntäminen. Vain jos vastuuvapaus on evätty, voi tulla kyseeseen vahingonkorvausvaatimuksen esittäminen hallituksen jäseniä kohtaan.

Hallitus valitaan liittokokouksessa tai valtuustossa. Vaalissa noudatetaan enemmistövaalitapaa, ellei muuta ole säännöissä määrätty. Tämä onkin yleensä paras tapa lajiliiton hallituksen valinnassa. Hallituksen valintaa varten voi olla säännöissä kelpoisuusvaatimuksia, kuten vaatimus kummankin sukupuolen tai eri lajiryhmien edustuksesta. Säännöissä on määrättävä hallituksen toimikaudesta. Jos käytössä on erovuoroisuusjärjestelmä, on tavallista, että hallituksen jäsenen toimikausi on kaksi vuotta ja että puolet valituista on vuosittain erovuorossa. Muuten on tavalista, että hallituksen jäsenten toimikausi on vuosi.

Hallitukseen valitaan varajäseniä, jos tästä on määrätty säännöissä. On syytä harkita erikseen, tarvitaanko varajäseniä. Omalla järjestöperinteellä ja -kulttuurilla on tässä tietenkin huomattava vaikutus. Hallitus voi asettaa itselleen työvaliokunnan. Tästä ei tarvita määräyksiä lajiliiton säännöissä. Jos hallituksen jäsenmäärä on pieni, työvaliokunta on yleensä tarpeeton. Työvaliokunta ei voi tehdä päätöksiä, joihin tarvitaan lain tai sääntöjen mukaan hallituksen päätös.

Yhteenveto

- hallitus on lajiliiton lakimääräinen edustaja ja toimielin
- hallituksella on oltava puheenjohtaja
- hallituksen on huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita

- liittokokous tai valtuusto valitsee hallituksen
- hallituksen työvaliokunta ei voi tehdä päätöksiä, jotka lain tai sääntöjen mukaan kuuluvat hallitukselle.

Päätöksenteko hallituksessa

Hallitus tekee päätökset säännönmukaisesti kokouksessaan. Toisin kuin on asian laita liittokokouksen ja valtuuston osalta myös esimerkiksi sähköpostitse tapahtuva päätöksenteko on mahdollinen. Se kuitenkin edellyttää, että kaikilla hallituksen jäsenillä on käytössään sähköposti. Tehdyt päätökset on sähköpostikokouksilanteessa asianmukaista kirjata myöhemmin pidettävässä kokouksessa. Hallitus kokoontuu puheenjohtajansa kutsusta. Kokouksista voidaan sopia etukäteen joko puolivuotiskaudeksi tai koko toimintavuodeksi.

Hallituksen kokouksen asioiden valmistelu kuuluu toimistolle. Olennaista on, että oikeat ja merkittävät asiat tulevat esityslistalle asianmukaisesti valmisteluina. Toiminnanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan on hyvä sopia siitä tavasta, millä puheenjohtajaa informoidaan hallituksen kokousten esityslistojen valmistelusta ja miten puheenjohtaja voi tuoda tässä prosessissa näkemyksensä esiin. Hallituksen puheenjohtaja vastaa joka tapauksessa kokouksista. Hallituksen puheenjohtaja vastaa kokouksen aikana siitä, että tarvittavat päätökset saadaan tehdyiksi ja että hallituksen jäsenillä on yhtäläiset vaikuttamisen mahdollisuudet.

Hallituksen päätöksistä on syytä laatia pöytäkirja, joka numeroidaan. Pöytäkirjaa ei ole välttämätöntä erikseen tarkastaa, mutta on suositeltavaa, että pöytäkirja tarkastetaan seuraavassa kokouksessa. Hallituksen pöytäkirja ei ole julkinen. Siihen tutustumisen oikeus on vain hallituksen jäsenillä. Hallitus voi kuitenkin päättää pöytäkirjojen julkistamisesta esimerkiksi tietoverkossa. Tämä on kuitenkin tehtävä harkiten, koska kaikkia päätöksiä ei kuitenkaan voida esimerkiksi yksityisyyden suojan tai liikesalaisuusiensa vuoksi julkistaa yleisölle.

Hallituksen päätöksenteosta, kuten päätösvaltaisuudesta, voidaan määrätä yhdistyksen säännöissä. Kokoustyöjärjestyksessä voidaan määrätä vain asioista, joista määräämiseen ei tarvita yhdistyksen sääntöjä. Hallitus on vakiintuneen käytännön mukaan päätösvaltainen, jos saapuvilla on vähintään puolet jäsenistä, mukaan luettuna puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja. Tästä voidaan kuitenkin määrätä myös toisin.

Hallituksen kokouksessa on noudatettava esteellisyys-sääntöjä. Hallituksen jäsen tai toimihenkilö ei saa osallistua hänen ja yhdistyksen välistä sopimusta koskevan eikä muunkaan sellaisen asian käsittelyyn eikä ratkaisemiseen, jossa hänen yksityinen etunsa saattaa olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa. Kurinpitoasioissa esteellisuuden muodostaa myös sukulaisuus.

Yhteenveto

- hallitus voi tehdä päätöksiä myös sähköpostitse tai muutoin kokoontumatta fyysisesti
- hallituksen kokousaikataulu on hyvä sopia etukäteen
- hallituksen puheenjohtaja vastaa kokouskutsusta, toimisto valmistelee kokouksen
- puheenjohtaja vastaa, että päätökset saadaan tehdyksi ja kaikilla jäsenillä on yhtäläinen vaikuttamismahdollisuus
- hallituksen pöytäkirja ei ole julkinen, hallitus päättää missä laajuudessa tehdyistä päätöksistä tiedotetaan
- hallituksen päätöksenteosta voidaan määrätä säännöissä
- esteellisyys säännöt on syytä ottaa huomioon kokouksessa.

Hallituksen suhde liittokokoukseen/valtuustoon

Yhdistyksen sääntöihin ja yhdistyslakiin perustuva toimivaltajako eri toimielimien välillä on sitova. Sitä ei voida poiketa esimerkiksi päätöksenteon kiireellisyteen vedoten. Liittokokouksen hyväksymä budjetti ohjeistaa hallituksen toimintaa, mutta hallitus tekee kuitenkin itsenäisesti päätökset sille kuuluvissa asioissa. Säännöissä voidaan määrätä, että tietyissä asioissa, kuten jäsenen erottamisessa, hallituksen päätös voidaan alistaa liittokokoukselle. Tällaista mekanismia on käytettävä varoen muissa kuin kurinpitoasioissa.

Niissä asioissa, joissa ei ole laissa määritelty toimivaltajakoa hallituksen ja yhdistyksen kokouksen (tai valtuuston) välillä, voi toimivaltajassa olla jossain määrin joustavuutta. Tämä koskee myös eräitä urheiluspesifisiä asioita. Suositeltavana on näet pidetty sitä, että kilpailu- ja kurinpitosaännöistä määrätään asioiden merkityksen vuoksi liittokokouksessa tai -valtuustossa niin kuin tällä tasolla yleensäkin määrätään järjestön sisäisistä normeista. Jos näihin sääntöihin tulee toistuvasti muutoksia, voi kuitenkin olla tarkoituksenmukaista määrätä toimivalta hallitukselle. Seuraisensiasioissa on hallituksen toimivalta tavallinen.

Yhteenveto

- sääntöjen ja lain toimivaltajako eri toimielimien välillä on lajiliittoa sitova
- päätöksen alistamismenettelyä on syytä käyttää varovasti
- erityisesti urheiluspesifien asioiden osalta päätöksenteossa voi toimivallan osalta olla joustavuutta.

5.3.3 VALIOKUNNAT

Lajiliitto voi asettaa vuosittain tai pidemmäksi ajanjaksoksi nimettäviä valiokuntia tai vastaavia elimiä (toimikunnat, jaostot, lautakunnat; jäljempänä käytetään termiä valiokunta näiden kaikkien yleisnimenä) tiettyjen tehtävien

kehittelyä ja suorittamista varten. Valiokunnille voidaan sääntöjen rajoissa siirtää myös päätösvaltaa vähäpätöisissä yksittäisissä asioissa. Yleisesti valiokunnat toimivat valmistelevina ja esittelevinä eliminä.

Valiokuntia voidaan perustaa erilaisiin tehtäviin, tarkoituksiin ja tarpeisiin. Esimerkkejä valiokunnista ovat työvaliokunta, koulutusvaliokunta, valmennusvaliokunta, kilpailuvaliokunta tai kurinpitovaliokunta.

Valiokunnan jäsenet nimittää yleensä liittohallitus tai sen määräämä elin. Kurinpitovaliokuntien valinta on suositeltavaa antaa valtuustolle tai liittokokoukselle. Valiokunnan valitseva elin nimittää usein myös valiokunnan puheenjohtajan – toinen vaihtoehto on, että valiokunta nimittää puheenjohtajan keskuudestaan ensimmäisessä kokouksessaan. Valiokunnan jäsenmäärää ei yleensä ole määrätty tai rajoitettu, vaan jäsenmäärä määräytyy valiokunnan tehtävien ja tarpeiden mukaan. Valiokunnan puheenjohtajana toimii usein liittohallituksen tai -valtuuston jäsen tai organisaation ulkopuolinen asiantuntija. Valiokunnan jäsenenä voi olla liittohallituksen ja -valtuuston jäseniä, organisaation ulkopuolisia asiantuntijajäseniä sekä lajiliiton toimihenkilöitä. Valiokunnan jäsenyydet voidaan myös roolittaa valiokunnan tehtävien ja jäsenten erityisosaamisen mukaan. Valiokunnan sihteerinä ja esittelijänä voi toimia esimerkiksi kyseistä toiminnosta lajiliitossa vastaava toimihenkilö.

Koska valiokunta on yleensä valmisteleva elin, sen kokous- ja päätöksentekomenettelylle tai päätösvaltaisuudelle ei yleensä ole asetettu rajoitteita tai määräyksiä. Puheenjohtaja ja sihteeri valmistelevat esityslistan ja kokouskutsun, jotka sihteeri toimittaa valiokunnan jäsenille. Sihteeri vastaa kokouspöytäkirjan laatimisesta. Pöytäkirja on hyvä toimittaa myös hallituksen jäsenille. Jos taas valiokunnalle on delegoitu päätösvaltaa, sen tulee noudattaa lakeja sekä lajiliiton yleisiä sääntöjä ja ohjeita kokousmenettelyn, päätöksenteon ja päätösvaltaisuuden suhteen.

Valiokunta vastaa toiminnastaan sen nimittäneelle taholle, yleensä liittohallitukselle. Valiokunnan toiminnan täytyy olla yhdenmukaista lajiliiton strategian, toimintasuunnitelman ja operatiivisen johdon antamien ohjeiden mukaisia. Tämän vuoksi valiokunnan olisi hyvä toimia operatiivisesti, hallinnollisesti ja sisällöllisesti toiminnanjohtajan alaisuudessa, jotta toiminnanjohtajalla olisi tarvittaessa oikeus ohjata valiokunnan toimintaa.

Valiokuntatyön tehokkuuden kannalta sekä eri valiokuntien roolien selkeyttämiseksi voi olla suositeltavaa, että valiokunnan valitseva elin vahvistaa valiokunnalle johtosäännön. Johtosäännöissä määritellään kunkin valiokunnan tehtävät (päätosasiat/valmisteltavat asiat) ja kokousmenettelyt.

Yhteenveto

- valiokunnat ovat yleensä valmistelevia ja esitteleviä elimiä
- yleensä hallitus nimittää valiokunnat, kurinpitovelimien osalta toimivalta on suositeltavaa antaa liittokokoukselle tai valtuustolle
- suositeltavaa on, että valiokunnat toimivat toiminnanjohtajan alaisuudessa.

5.4 Henkilöstö**5.4.1 TOIMINNANJOHTAJA**

Lajiliitot ovat siksi suuria organisaatioita, että niissä on tavallisesti päätoiminen johtava toimihenkilö. Oikeudellista merkitystä ei ole sillä, kutsutaanko tätä esimerkiksi toiminnanjohtajaksi, toimitusjohtajaksi tai pääsihteeriksi.

Toiminnanjohtajan tehtävänä on yhdistyksen toimiston johtaminen. Tehtävistä voidaan määrätä säännöissä, ja tämä on usein suositeltavaakin. Tehtäviä voivat olla muun muassa hallituksen kokousten valmistelu, hallituksen, valtuuston ja liittokokouksen päätösten toimeenpano, toiminnan kehittäminen, taloudenpito ja henkilöstön johtaminen.

Kun yhdistystoiminta poikkeaa liiketoimintayksiköiden toiminnasta, yhdistyksen toimivalla johdolla ei ole samantaisia valtuuksia ratkaisujen tekemiseen kuin osakeyhtiön toimitusjohtajalla. Toiminnanjohtajalta edellytetään kuitenkin aktiivista roolia järjestön johtamisessa. Yhdistyksen toiminnanjohtaja tai toimitusjohtaja ei ole toimielin (orgaani) kuten osakeyhtiön toimitusjohtaja. Hän nauttii siksi irtisanomissuojaa erottamista vastaan. Erottamiseen ei riitä luottamuspuola. Toiminnanjohtajan kanssa voidaan tehdä johtajasopimus, jossa voidaan määrätä työsuhteen ehdoista laaja-alaisesti.

Yhteenveto

- toiminnanjohtaja ei ole toimielin kuten osakeyhtiön toimitusjohtaja
- toiminnanjohtaja johtaa yhdistyksen toimistoa
- toiminnanjohtajan erottamiseen ei riitä luottamuspuola.

Hallitus suhteessa toiminnanjohtajaan ja toimistoon

Hallituksen ja toiminnanjohtajan saumaton yhteistyö edesauttavat lajiliiton hyvää hallintoa. Avoimuus toiminnanjohtajan ja hallituksen välillä sekä yhdessä sovitut asioiden valmistelumenettelyt ja aikataulut takaavat asioiden asianmukaisen käsittelyn. Toiminnanjohtajan tehtävänä on pitää hallitus ajan tasalla lajiliiton taloudellisesta ja muusta tilasta. Toiminnanjohtajan on syytä varmistua, että asiassa oikeasti sisällä oleva asiantuntija valmistele ja tarvittaessa esittelee asiat hallitukselle.

Hallitus on toimiston henkilökuntaan nähden työnantajan edustaja. Lähiesimies on kuitenkin toiminnanjohtaja

tai tätä hierarkkisesti alempana oleva esimies. Hallitus ei voi sivuuttaa toiminnanjohtajaa tämän esimiesroolissa. Tämän mukaisesti hallituksen puheenjohtaja tai jäsen ei voi antaa käskyjä henkilökunnalle ohi toiminnanjohtajan. Hallitus voi kuitenkin vahvistaa toimiston organisaation ja siten toimihenkilöiden tehtäväkuvat. Lajiliitossa voi olla hyvä vahvistaa pelisäännöt siitä, kuka antaa lausuntoja ulkopuolisille ja muutenkin viestinnästä. Hallituksen puheenjohtajan tehtävän asianmukainen hoitaminen edellyttää muutakin kuin puheen johtamista hallituksen kokouksessa. Hänen ei tule kuitenkaan astua toiminnanjohtajan tontille toimiston johtamisessa.

Hallituksen jäsenten on saatava toimistolta tehtävänsä varten tarvitsemansa tiedot. Niitä on annettava pyydettyessä muutoinkin kuin kokoustilanteessa. Tiedonsaannissa on kuitenkin eräitä poikkeuksia kuten esteellisyydestä ja sisäpiirisääntelystä johtuvat seikat. Hallituksen jäsen ei voi liioin vaatia toimihenkilöitä avaamaan pöytälaatikkoaan tai näyttämään sähköpostiaan hallituksen jäsenille. Hyvin organisoidussa lajiliitossa on suositeltavaa antaa uusille hallituksen jäsenille erityinen informaatiopaketti tai muuten perehdyttää heitä tehtävänsä. Hyvään järjestykseen kuuluu se, että informaatio annetaan muutoin hallituksen jäsenille tavallisimmin kokoustilanteessa.

Yhdistyksen puolesta voivat oikeudellisia toimia tehdä nimenkirjoittajat ja muut edustajat. Yhdistyksen sisäisesti on syytä määrittää se, missä asioissa kukin saa kirjoittaa yhdistyksen nimen tai edustaa muulla tavoin yhdistystä. Tähän kuuluu myös se, missä asioissa tarvitaan toimieliimen päätös ennen edustusvallan käyttämistä.

Lajiliiton organisaatiossa voi olla myös puheenjohtajisto, joka koostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajista ja toiminnanjohtajasta. Puheenjohtajistossa voidaan keskustella muun muassa lajiliiton lähiajan toiminnan peruskysymyksistä.

Yhteenveto

- hallituksen ja toiminnanjohtajan tiivis yhteistyö edistävät hyvää hallintoa
- toiminnanjohtaja vastaa asioiden esittelemisestä hallitukselle sekä hallituksen informoimisesta toiminnan kannalta tärkeistä asioista
- hallitus on työnantajan edustaja suhteessa henkilöstöön, ei kuitenkaan esimies
- uusille hallituksen jäsenille on suositeltavaa antaa perehdyttämispaketti tehtäviin
- puheenjohtajisto on lajiliiton puheenjohtajista ja toiminnanjohtajista koostuva epävirallinen elin.

5.4.2 JOHTORYHMÄ

Johtoryhmällä tarkoitetaan tässä esityksessä lajiliiton toimiston ylimmän johdon muodostamaa ryhmää, jota johtaa lajiliiton toiminnanjohtaja. Yhdistyslaissa ei tunneta johtoryhmän käsitettä. Tämä johtuu siitä, ettei johtoryhmä

ole päätöksentekoelein. Johtoryhmää ei tarvitse perustaa mihinkään yhdistykseen, ellei tästä ole määrätty yhdistyksen säännöissä.

Toimiva johtoryhmä on nimenomaan toiminnanjohtajan apuväline johtamisessa, mutta myös muun operatiivisen johdon informaatiokanava ja väline koordinoida toimintaa. Johtoryhmä on hyvä paikka sovittaa yhteen lajiiltoin eri toimialueiden näkemykset sekä sopia työnjaosta ja vastuista erityisesti sellaisissa asioissa, jotka leikkaavat kaikkien toimialueiden yli.

Toiminnanjohtajan johdolla johtoryhmä päättää omista työskentelytavoistaan, eikä puheenjohtajan tai hallituksen tule puuttua niihin. Johtoryhmän on hyvä kokoontua vähintään kerran kuussa. Johtoryhmän sisällä kannattaa sopia kokousmenettelyistä, kuten asioiden valmisteluai-kataulut ja kokousten enimmäiskestot. Kokouksista pidetään pöytäkirjaa. Kokouksessa käyty keskustelut ovat luottamuksellisia, mutta henkilökuntaa on luonnollisesti informoitava sitä koskevista päätöksistä.

Johtoryhmä ei voi päättää mistään asiasta, joka menee toiminnanjohtajan toimivallan ulkopuolelle.

Johtoryhmän kokoonpanossa olisi toimialuejohtajien lisäksi hyvä olla myös henkilöitä, joiden toimenkuva leikkaa koko toiminnan läpi. Toisaalta johtoryhmän koko on syytä pitää hallittavana työskentelytehokkuuden varmistamiseksi. Pienemmissä lajiilitoissa johtoryhmässä voi olla myös operatiivisessa toiminnassa mukana olevia luottamushenkilöitä, ei kuitenkaan hallituksen jäseniä.

Yhteenveto

- johtoryhmä on toiminnanjohtajan työkalu toimiston johtamiseen.

5.4.3 MUU HENKILÖSTÖ

Henkilöstö on jäsenistön ohella lajiiliton tärkein henkinen voimavara lajiiliton tarkoituksen toteuttamiseen⁷. Lajiiliton henkilöstö on hyvä sitouttaa lajiiliton arvoihin, missioon, visioon ja strategiaan ja saada ne myös osallistumaan niistä käytäviin keskusteluihin ja kehitysprosesseihin.

Hyvään henkilöstöhallintoon kuuluu, että lajiiliton sisällä sovitaan henkilöstön yhteiset pelisäännöt, joita kaikki, ylittä johtoa myöten, sitoutuvat noudattamaan. Pelisääntöihin kuuluvat muun muassa työaika, lomajärjestelyä ja varahenkilöjärjestelmää koskevat käytännöt. Henkilöstö ei saa missään tilanteissa olla vaikuttamassa lajiiliton luottamushenkilövalintoihin. Lajiilitossa on myös syytä ohjeistaa henkilöstöä siitä, kuinka laaja lajin harrastustoiminta tai sivutoimet ovat sallittuja ilman, että työntekijän puolueettomuus asettuu kyseenalaiseksi. Hyvään henkilöstöhallintoon kuuluu myös työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu.

Keskeinen työsuhdetta koskeva lainsäädäntö tulisi olla

nähtävillä työpaikalla. Lain niin edellyttäessä työpaikalle pitää valita päälouottamusmies sekä työsuojeluvalltuutettu.

Jokaiselle työntekijälle on hyvä laatia kirjallinen toimenkuva, joka olisi aika ajoin syytä päivittää myös työsuopimukseen tai laittaa sen liitteeksi. Esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa peilataan mennyttä ja asetetaan tavoitteet tulevaan. Kehityskeskustelu on myös hyvä tilaisuus esittää kritiikkiä esimiehen toiminnasta.

Yksittäinen työntekijän vahingonkorvausvastuu on lähtökohtaisesti sama kun toiminnanjohtajalla. Käytännössä toiminnanjohtajalla vaaditaan kuitenkin suurempaa huolellisuutta kuin rivityöntekijältä.

Yhteenveto

- henkilöstö on syytä sitouttaa lajiiliton tarkoituksen toteuttamiseen
- yhdessä sovitut pelisäännöt kuuluvat hyvään henkilöstöhallintoon
- henkilöstö ei saa vaikuttaa luottamushenkilövalintoihin
- jokaiselle työntekijälle on hyvä laatia kirjallinen toimenkuva.

5.4.4 ALUEYKSIKÖT

Yleistä

Lajiiliton toimintaa varten maa voidaan jakaa alueyksiköihin, kuten piireihin tai alueisiin, joiden päämääränä on lajin toimintaedellytysten alueellinen kehittäminen yhteistyössä lajiiliton kanssa ja toimiminen seurojen yhdysiteenä lajiilittoon päin. Yleensä piirit ovat juridisesti itsenäisiä rekisteröityjä yhdistyksiä. Alueet sen sijaan toimivat yleensä rekisteröimättöminä yhteistyöeliminä ja/tai liittovaltuutettujen vaalia valmistelevana elimenä. Alueyksikkö termiä käytetään tässä yleisnimityksenä piirille ja alueelle.

Tehtävänjako

Lajiiliton tehtävänä on lajin valtakunnallisen ja huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan järjestäminen ja kehittäminen sekä vastuu lajin kansainvälisestä toiminnasta ja yhteydenpidosta.

Alueyksiköllä on vastuu paikallisen toiminnan järjestämisestä lajiiliton kanssa yhdessä sovitun työnjaon rajoissa. Lajiiliton vastatessa huippu-urheilun kilpailu- ja koulutus-toiminnasta on luontevaa että alueyksikkö vastaa pyramidimallin mukaisesti alemman tason kilpailu- ja koulutus-

⁷ Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen osalta http://www.slu.fi/materiaalit/julkaisut_ja_oppaat/:

Heikkala Juha, Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille, 2009

Heikkala Juha-Kahakorpi Heikki-Koivisto Stina: Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto, Käsikirja 1.0, 2009

toiminnasta. Lisäksi alueyksikön tehtävänä on varmistaa ja kehittää paikallista seuratoimintaa ja sen toimintaedellytyksiä lajiliiton päätöselinten asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Tehtävänjaon selkeyttämiseksi olisi pohdittava, pitäisikö lajiliiton ja piirien sopia siitä, mitkä tehtävät kuuluvat piirille ja mitkä lajiliitolle. Sopimus pohjaisuus lisäisi myös tehokkuutta ja antaisi välineitä lajiliiton ohjaukselle toteuttaa jäsenistönä tahtoa myös piirikohtaisesti. Tämä toisi myös epäselvissä tai riitatilanteissa mahdollisuuden puuttua ongelmiin ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Sopimus pohjaisuus antaisi myös mahdollisuuden yhteisten toimintatapojen tarkemmasta määrittelystä yhdenmukaisesti kaikissa piireissä.

Piirien kannalta sopimus pohjaisuus selkeyttäisi tehtäväjän ja vastuuden suhdetta lajiliittoon päin ja samalla antaisi myös puuttumismahdollisuuden piiristä lajiliittoon päin jos siihen katsotaan olevan tarvetta.

Yhteenveto

- lajiliitto vastaa lajista valtakunnallisesti, alueyksikkö alueellisesti
- sopimus pohjaisuus selventää lajiliiton ja alueyksikön välistä tehtävänjakoa

Lajiliiton ohjausvalta

Myös hyvän hallintotavan yhden peruseriaatteen, tehokkuuden, kannalta lajiliitolla olisi oltava ohjausvalta alueyksiköihin nähden. Lajiliiton ohjausvalta saattaa olla haasteellista sekä juridisesti itsenäisiin piireihin että rekisteröimättömiin alueyksiköihin, jos se perustuu pelkästään ohjeistuksiin ja määräyksiin.

Ohjausvaltaa voidaan sopimus pohjaisuuden lisäksi tehostaa erilaisilla yhdessä sovitulla kannustimilla (esim. taloudellisilla tai muulla resurssinjoolla). Lajiliiton alueorganisaatioille ohjaama taloudellinen tai muu tuki voitaisiin ainakin osittain ohjata tulosperusteisesti. Tämä edellyttää tarkkaa yhtenäistä sopimista tavoitteista, mittareista, palkkioista ja raportoinnista.

Lajiliiton on seurattava säännöllisesti ja riittävällä aikaperiodilla ja tarkkuudella alueyksiköiden taloutta ja toimintaa, jotta se on tietoinen toiminnan paikallisesta toteutumisesta ja tavoitteisiin nähden resurssien oikeasta kohdistamisesta sekä mahdollisista taloudellisista ja toiminnallisista riskeistä.

Yhteenveto

- lajiliiton ohjausvaltaa alueyksiköihin voidaan tehostaa kannustimilla
- lajiliiton tulee seurata alueyksiköiden toimintaa ja taloutta

Yhteiset toimintatavat

Oli sitten kyse juridisesti itsenäisistä piireistä tai alueellisesti toimivista rekisteröimättömistä elimistä, suositeltavaa on, että lajiliiton alueyksiköt ovat rakenteellisesti mahdollisimman samanlaisia ja toimintatavoiltaan yhtenäisiä. Piiri-/aluekokousten, -hallitusten, valiokuntien ja toimihenkilöiden valintaprosessien, toimenkuvien ja valta sekä vastuusuhteiden olisi oltava hyvin lähellä toisiaan kaikissa lajiliiton alueyksiköissä. Lisäksi varsinaisen toiminnan on oltava yhtenäistä, mutta myös alueellisuuden huomioon otettavaa. Tämä vahvistaa ja selkeyttää yleistä toimintakulttuuria ja demokratiaa. Tällöin kaikissa alueyksiköissä jäsenistö saisi mahdollisimman laadukasta ja tasavertaista toimintaa ja palvelua riippumatta siitä missä päin Suomea jäsen toimii.

Yhteenveto

- lajin kehittymisen kannalta on suotavaa, että alueyksiköt ovat rakenteellisesti ja toimintatavoiltaan samanlaisia
- alueelliset näkökohdat tulee ottaa huomioon toiminnassa.

Itsenäinen yhdistys vai osana lajiliittoa?

Itsenäisen piirin etuna on parempi mahdollisuus ottaa huomioon toimintaan vaikuttavat alueelliset olosuhteet ja hyödyntää paikallista asiantuntemusta. Lajiliiton kannalta riskinä on se, että äärimmäisessä tapauksessa itsenäinen piiri saattaa toimia vastoin yhteisiä strategioita, suunnitelmia ja toimintaperiaatteita. Tätä riskiä voidaan kuitenkin vähentää ja puuttumismahdollisuutta vahvistaa sopimus pohjaisella tehtävänjaolla lajiliiton ja piirin välillä.

Kun lajiliiton alue toimii osana järjestöä se mahdollistaa lajiliitolle suuremman ohjausvallan alueelle ja paremman mahdollisuuden yhteisten toimintaperiaatteiden toteuttamiseen paikallisesti. Riskinä on, että alueelliset olosuhteet ja paikallinen asiantuntemus jäävät lajiliiton ohjausvallan alle. Tätä riskiä voidaan vähentää perustamalla esim. alueellisia rekisteröimättömiä yhteistyöelimiä, joilla varmistetaan sekä paikallistuntemus että paikallisedustus.

Yhteenveto

- itsenäisen piirin etuna on se, että alueelliset näkökohdat tulevat paremmin otetuksi huomioon, mutta lajiliiton ohjausvalta on pienempi, jos työnjaosta ei ole sovittu
- alueen osalta lajiliiton ohjausvalta on suurempi, mutta riskinä alueellisuuden jääminen ohjausvallan alle.

6. Toiminnan organisoinnin erityiskysymyksiä

6.1 Lajiliitto ja liiga

Eräissä lajeissa ylimmän tason kilpailutoiminnan järjestäminen ja/tai markkinointivastuu on siirretty lajiliitosta erilliselle organisaatiolle kuten liigalle. Syyt toiminnan eriyttämiseen ovat usein taloudelliset. Osittain näihin ratkaisuihin on päädytty myös tietynasteisen kriisin kautta. Ylimmän sarjatasen seurat eivät ole olleet tyytyväisiä lajiliitolta saamaansa palveluun ja ovat perustaneet oman organisaation ajamaan etujaan. Lajiliitto on sitten keskinäisellä sopimuksella siirtänyt osan toiminnastaan siihen sisältyvin oikeuksin ja velvollisuuksin.

Lajiliiton ei tule luovuttaa mitään kilpailutoimintaan kuuluvia oikeuksia liigalle pysyvästi. Jotta lajiliitto pystyy tehokkaasti ohjaamaan oman lajiaan ja viemään kehitystä haluamaansa suuntaan, on sillä oltava mahdollisuus ottaa oikeudet myös takaisin kohtuullisen ajan jälkeen. Tämän johdosta sopimuksia ei kannatta tehdä kovin pitkäkestoisiksi.

Sopimukseen on aina syytä ottaa maininta, jolla sopimuskumppani sitoutetaan lajiliiton ja kansainvälisen lajiliiton sääntöihin ja määräyksiin. Lisäksi lajiliiton on syytä sitouttaa sopimuskumppaninsa siten, että sen tekemistä päätöksistä voidaan valittaa urheilun oikeusturvalautakuntaan.

Mahdollisuus huipputason sarjatoiminnan ulkoistamisesta on syytä kirjata lajiliiton sääntöihin samoin kuin maininta lajiliiton elimestä, joka voi päättää asiasta. Lajiliiton hallitus voi lähtökohtaisesti päättää asiasta. Jos tarkoitus on luovuttaa määräajaksi isompi nippu oikeuksia, on päätös syytä tehdä valtuustossa tai lajiliiton kokouksessa.

Lajiliiton ja liigan yhteistyö on tärkeää lajin kehityksen kannalta. Liiga on hyvä pitää mukana lajiliiton arvo-, misio-, visio- ja strategiatyössä ja niiden omien kehityshankkeiden ja toimintapolitiikkojen olisi hyvä olla linjassa lajiliiton toimintatarkoituksen ja strategian kanssa.

Yhteenveto

- oikeuksien siirto lajiliitolta liigalle tulee aina olla määräaikainen
- liiga on syytä sitouttaa lajiliiton sääntöihin ja määräyksiin sekä strategiatyöhön
- oikeuksien siirrosta on hyvä mainita säännöissä.

6.2 Ulkoistetut toiminnot

Useat lajiliitot ovat ulkoistaneet tarkoituksen toteuttamista tukevia toimintojaan osittain tai kokonaan. Muun muassa tiedotus, taloushallinto, varainhankinta ja tapahtumajärjestelyt ovat tyypillisiä ulkoistamiskohteita, jotka on kokonaan tai osittain siirretty sopimuksin lajiliiton ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Ulkoistaminen on perusteltua erityisesti silloin, kun kyseessä on kausiluontoinen työtehtävä ja työtehtävään liittyy osaamista, jota ei lajiliitossa tarvita jatkuvasti.

Ulkoistaminen mahdollistaa muun muassa työvoiman joustavan käytön. Ulkoistettuja toimintoja hoitavat henkilöt eivät ole työsuhteessa lajiliittoon. Oikeudellinen sopimussuhde on lajiliiton ja ulkoistettua toimintaa tekevän tahon, yleensä yrityksen, välinen.

Ulkoistaminen ei poista lajiliiton vastuuta suhteessa kolmanteen ja lopullinen päätöksenteko ulkoistamisen kohteena olevasta toiminnosta tulee pitää lajiliitossa. Ulkoistettua toimintaa koskeva sopimus on syytä laatia siten, että lajiliitolla säilyy faktisesti oikeus määrätä työn sisällöstä ja valvoa työn suorittamista. Muun muassa sopimuskopialilla voidaan ennalta vaikuttaa työn laatuun.

Lajiliiton toimintaan nähden merkittävät ulkoistamissopimukset on syytä käsitellä ja päättää hallituksessa.

Yhteenveto

- ulkoistamissopimukset on syytä tehdä niin, että lajiliiton valvonta ja kontrolli säilyy
- merkittävät ulkoistamisasiat on syytä käsitellä hallituksessa.

6.3 Lajiliitto osana konsernia

Useassa lajiliitossa toimintaa on ohjattu osakeyhtiöön ja/tai säätiöön. Eri yksiköiden kuuluessa saman määräysvallan alle voidaan puhua myös liittokonsernista. Määräysvallasta on kyse silloin, kun lajiliitto omistaa yli puolet osakeyhtiön osakekannasta tai sillä on oikeus nimetä enemmistö jäsenistä yhteisön hallitukseen.

Säätiöt on tavallisesti perustettu lajiliiton tietyn varallisuusmassan hallinnoimiseen, ja säätiön tarkoituksena on

yleensä tukea lajiliittoa ja lajia taloudellisesti säätiön omaisuudesta saatavalla tuotolla säätiölaissa mahdollistetulla tavalla.

Osakeyhtiöt on useimmiten perustettu harjoittamaan sellaista lajiliiton elinkeinotoimintaa, joka ei enää täytä yleishyödyllisyyden kriteereitä. Muun muassa verotussyistä toiminta on haluttu eriyttää lajiliiton yleishyödyllisestä toiminnasta.

Lajiliiton määräysvallasta huolimatta säätiöt ja osakeyhtiöt ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä. Konfliktitilanteita eri yksiköiden välillä tulee välttää. Lajiliiton on sen johdosta syytä varmistua, että säätiöiden ja osakeyhtiöiden johtotehtäviin ja hallitukseen valitaan henkilöitä, jotka mieltävät lajiliiton toimintatarkoituksen ja jakavat saman arvopohjan. Eri yksiköiden hallitukseen voidaan valita samoja henkilöitä. On kuitenkin huomattava, että osakeyhtiön hallinnon on edistettävä yhtiön ja säätiön hallinnon säätiön etua. Olennaista on, että liittokonsernin eri osien kokonaisuus on lajiliiton kontrollissa.

Lajiliiton hallituksen tulee saada säännöllisesti tietoa myös erillisten yksiköiden toiminnasta ja taloustilanteesta.

Yhteenveto

- lajiliiton määräysvallan alla olevat yksiköt ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä
- erillisten yksiköiden johtotehtäviin tulee valita henkilöitä, joilla samat päämäärät kuin lajiliitolla
- hallituksen tulee saada tietoa myös konsernin muiden yksiköiden toiminnasta ja taloudesta.

6.4 Sidosryhmät

Lajiliiton sidosryhmä on taho, johon lajiliitto toiminnallaan vaikuttaa tai joka omalla toiminnallaan voi vaikuttaa lajiliittoon positiivisesti tai negatiivisesti. Negatiivisena toimintana voi olla esimerkiksi kannattajajoukon huliganismi, positiivisena sponsorin mittava rahallinen panostus lajiliiton toimintaan.

Lajiliiton tulee tunnistaa keskeiset sidosryhmät ja pitää niihin yhteyttä positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi. Sidosryhmäraportointi ja viestintä ovat tärkeä osa sidosryhmähallintaa. Sidosryhmäsuhteiden hyvään hoitoon kuuluu vuosittain lajiliiton toimintaa kuvaavan sidosryhmäraportin laatiminen ja jakelu sidosryhmille. Lisäksi jatkuvan sidosryhmädialogin käyminen on tärkeää toiminnan kehittämiseksi ja ongelma-alueiden kartoittamiseksi.

Lajiliitolle tyypillisiä sidosryhmiä ovat jäsenet, henkilöstö, yhteistyökumppanit, urheilijat, avustusten antajat, kansainväliset lajiliitot, viranomaiset, asiakkaat (yleisö yms), lahjoittajat ja media.

Yhteenveto

- sidosryhmä on taho, johon lajiliitto vaikuttaa tai joka toiminnallaan voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti
- keskeiset sidosryhmät tulee tunnistaa
- sidosryhmäraportointi ja -dialogi kehittävät toimintaa.

7. Taloushallinto

Yleistä

Lajiliiton toiminnan tarkoituksena ei ole voiton tavoittelu vaan lajiliiton aatteellisen tarkoituksen toteuttaminen. Toiminnan rahoituksen turvaaminen ja toiminnan kehittäminen jatkossa edellyttävät kuitenkin riittävää vakavaraisuutta, jota liitossa ei saavuteta muuten kuin tulorahoituksella. Lajiliiton toimintaa voidaan vain poikkeuksellisissa tapauksissa rahoittaa velkarahalla. Riittävän vakavaraisuuden määrä vaihtelee toiminnan rahoituslähteistä riippuen eri lajiliitoissa. Lajiliiton hallituksen tehtävänä on määritellä lajiliiton toiminnan edellyttämän vakavaraisuuden tavoitetaso. Sen voisi sitoa esimerkiksi lajiliiton maksamien palkkojen tai kokonaismenojen määrään (esim. 6-12 kuukauden palkkojen määrä tai 6-12 kuukauden kokonaismenojen määrä). Vakavaraisuuden tavoitetasoa määriteltäessä on lisäksi otettava huomioon mahdollisten velkojen lyhennykset sekä tulevat investoinnit.

Kirjanpito, tilinpäätös ja toimintakertomus

Lajiliiton hallitus on vastuussa siitä, että liiton kirjanpito, tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittu lain ja hyvän kirjanpitotavan mukaisesti. Tätä varten hallitus huolehtii siitä, että lajiliiton resurssit ovat riittävät tuottamaan sekä lakisääteiset että vapaaehtoiset lajiliiton toiminnan kanalta tarpeelliset raportit.

Tilinpäätöksen läpinäkyvyyden parantamiseksi

- tilinpäätökseen liitetään konsernitilinpäätös aina, kun konsernitilinpäätös antaa paremman kuvan konsernin tuloksesta ja taloudellisesta asemasta kuin erillistilinpäätös yksinään
- tilinpäätökseen liitetään rahoituslaskelma, jos se on tarpeen tilikauden kassavirtojen selvittämiseksi
- tilinpäätökseen ei sisällytetä vapaaehtoisia varauksia
- rahastoja tehdään vain poikkeustapauksissa
 - Vapaita rahastoja tehdään vain esimerkiksi silloin, kun lajiliitto saa lahjoituksen tai testamentin, jonka käytön suhteen ei ole rajoittavia erityismääräyksiä, mutta josta on muodostettava lahjoittajan/testamentin jättäjän nimeä kantava rahasto. Siirrot vapaisiin rahastoihin tehdään oman pääoman sisäisinä siirtoina siten, että siirrolla ei ole tulosvaikutusta.
 - Sidottua rahastoa ei perusteta lajiliiton omien hallintoelinten päätöksillä vaan se edellyttää kaikissa tapa-

uksissa ulkopuolista tahdonilmaisua. Sidottu rahasto voi olla omakatteinen eli epäitsenäisen säätiö, jos sen varat on pidettävä lahjakirjan tain muun ulkopuolisen tahon esittämän tahdonilmaisun perusteella erillään lajiliiton muista varoista ja sen pääoma on käytettävä erityiseen määrätarkoitukseen. Mikäli varat on saatu erityiseen tarkoitukseen, mutta ne voidaan sijoittaa lajiliiton muiden varojen yhteydessä, kyseessä on myös sidottu rahasto – ei kuitenkaan omakatteinen sidottu rahasto. Siirrot sidottuihin rahastoihin tehdään omana eränä tuloslaskelman rivin ”tilikauden tulos” yläpuolella.

Kirjanpito laaditaan siten, että kirjanpidon avulla saadaan riittävä erittely kunkin toiminnanalan tuloksesta ja lisäksi siitä saadaan riittävä meno- ja tulolajikohtainen erittely.

Hallitus allekirjoittaa tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. Hallituksen kaikkien jäsenten allekirjoitusta ei kuitenkaan vaadita, vaan riittää, että tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoittaa allekirjoitushetken toimi- ja päätösvaltainen hallitus.

Liittokokous vahvistaa tilinpäätöksen. Vahvistamisen yhteydessä ei tilinpäätöstä ja toimintakertomusta voi enää muuttaa.

Yhteenveto

- hallitus on vastuussa siitä, että liiton kirjanpito, tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittu lain ja hyvän kirjanpitotavan mukaisesti
- hallituksen tehtävänä on määritellä liiton toiminnan edellyttämän vakavaraisuuden tavoitetaso
- lajiliiton toimintaa voidaan vain poikkeuksellisissa tapauksissa rahoittaa velkarahalla.

Vuosikertomus-raportointi sidosryhmille

Lakisäateisen toimintakertomuksen lisäksi lajiliitto laatii vapaamuotoisen vuosikertomuksen sidosryhmilleen⁸. Vuosikertomuksessa selvitetään muun muassa, mikä on lajiliiton toiminnan tarkoitus, miten lajiliitto on toiminut yhdistyksen aatteellisen tarkoituksen toteuttamiseksi, mitä lajiliitto on tilikauden aikana saavuttanut ja mikä on ollut toiminnan vaikuttavuus. Vuosikertomuksessa annetaan myös selvitys yhdistyksen tuloksesta, taloudellisesta asemasta, rahoituksesta ja toiminnasta ja siitä miten nämä

poikkeavat suunnitellusta. Lisäksi vuosikertomuksessa annetaan tietoa lajiliiton toimintaan liittyvistä riskeistä ja tulevaisuuden näkymistä. Vuosikertomukseen sisällytetään yhdistyksen tilinpäätös ja mahdollinen toimintakertomus sekä tarvittaessa rahoituslaskelma.

Vuosikertomus laaditaan siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan tilikauden tuloksesta ja taloudellisesta asemasta myös henkilölle, joka ei tunne läheisesti lajiliiton toimintaa. Vuosikertomuksen laadinnassa noudatetaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatetta, tavoitteena on ylittää lain asettamat vähimmäisvaatimukset.

Hallitus vastaa siitä, että tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja rahoituslaskelman lisäksi myös vuosikertomus laaditaan ja esitellään liittokokoukselle siten, että yhdistyksen jäsenet saavat riittävän informaation siitä, miten lajiliiton ja liittokonsernin tulos on muodostunut, mikä on lajiliiton ja liittokonsernin taloudellinen asema ja miten lajiliiton ja liittokonsernin kassavirta on muodostunut.

PricewaterhouseCoopers Oy on laatinut hyvää raportointitapaa koskevan ohjeistuksen⁹, johon on kerätty ohjeita vuosikertomuksen laatijalle mm. seuraavat

- kerro toiminnan tarkoitus ja päämäärät sekä toimintaa ohjaavat arvot
- kerro, miten toiminnan tavoitteet ovat toteutuneet raportointijaksolla
- kerro selkeästi, miten toiminta on rahoitettu ja miten varat on käytetty
- yhdistä toiminnan ja rahoituksen kuvaus tilinpäätöksen lukuihin
- esitä tuloksen muodostuminen riittävän yksinkertaisesti
- mieti kenelle kirjoitat. Huomioi sidosryhmien eri tarpeet ja keskity olennaisiin asioihin
- kirjoita selkeästi ja yksinkertaisesti niin, että kaikki ymmärtävät
- käytä graafeja, taulukoita ja tunnuslukuja apuna
- huolehdi raportin saatavuudesta esimerkiksi internet-sivuilla.

Yhteenveto

- **lakisääteisen toimintakertomuksen lisäksi lajiliitto laatii vapaamuotoisen vuosikertomuksen sidosryhmilleen**
- **vuosikertomuksen laadinnassa noudatetaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatetta**
- **hallitus vastaa siitä, että vuosikertomus laaditaan ja myös esitellään liittokokoukselle siten, että yhdistyksen jäsenet saavat riittävän informaation siitä miten lajiliiton ja liittokonsernin tulos on muodostunut, mikä on lajiliiton ja liittokonsernin taloudellinen asema ja miten lajiliiton ja liittokonsernin kassavirta on muodostunut.**

Budjetointi

Hallitus vastaa siitä, että lajiliiton tulot, menot, investoinnit ja rahoitustapahtumat budjetoidaan rehellisesti ja realistisesti. Budjetti noudattaa toimintasuunnitelman rakennetta ja sisältää sekä tulosbudjetin että rahoitusbudjetin. Budjettia laadittaessa varaudutaan myös ennakoimattomiin kuluihin ja maksuihin.

Jotta tulosbudjetti olisi vertailtavissa toteutuneeseen tulokseen, tulosbudjetti laaditaan noudattaen sitä laskentaperiaatetta, jolla tuloslaskelma laaditaan. Jotta rahoitusbudjetti olisi vertailtavissa toteutuneeseen rahavirtaan, laaditaan rahoitusbudjetti noudattaen samaa laskentaperiaatetta, jolla rahoituslaskelma laaditaan.

Budjetti laaditaan toiminnoittain siten, että laatimiseen osallistuu toiminnasta vastaava johtaja sekä toiminnanjohtaja. Toteutuneiden ja budjetoitujen tulojen ja menojen ero raportoidaan hallitukselle kirjallisena. Eroanalyysin tekee toiminnanjohtaja yhdessä toiminnasta vastaavan johtajan kanssa. Eroanalyysi sisältää myös selvityksen toteutuneen toiminnan ja suunnitellun toiminnan eroista.

Budjetointiprosessi on osa lajiliiton sisäistä valvontaa. Lajiliiton taloussäännössä tai vastaavassa asiakirjassa määritellään missä tilanteissa budjetin ylitykset ja alitukset edellyttävät hallituksen hyväksyntää.

Sisäinen valvonta

Hallitus vastaa varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä.

Hallituksen tehtävänä on tunnistaa lajiliiton toimintaan liittyvät keskeiset riskit, arvioida niitä ja seurata niitä. Riskienhallinta on osa lajiliiton valvontajärjestelmää. Merkittävimmät riskit liittyvät yleensä lajiliiton maineeseen aatteellisena toimijana muun muassa siksi, että liiton toiminnan rahoitus tapahtuu mm. jäsenmaksuin, julkisin varoin sekä yksityisten sponsorien varoin.

⁸ Toimintakertomus on KPL:n edellyttämä tilinpäätökseen liitettävä asiakirja, jonka sisältö keskittyy lähinnä liiton tuloksen ja taloudellisen aseman raportointiin. Vuosikertomus on vapaamuotoinen selvitys liiton toiminnasta, tuloksesta, rahoituksesta ja taloudellisesta asemasta.

KPL:n mukaan tilinpäätökseen on liitettävä toimintakertomus, jos liiton sekä päättäneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt vähintään kaksi seuraavista rajoista:

1) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa;

2) taseen loppusumma 3 650 000 euroa;

3) palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Jos yhdistyksen tulee laatia konsernitilinpäätös, määräytyy rajojen ylittyminen tai alittuminen konsernitilinpäätöksen perusteella.

⁹ <http://www.pwc.com/fi/toimialat/yleishyodylliset-yhteisot-ja-saatiot.jhtml>

Hallitus määrittelee toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävän sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja seuraa valvonnan toimivuutta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että lajiliiton toiminta on lainmukaista ja asianmukaista ja että annettava informaatio on luotettavaa ja että sovittuja sääntöjä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Hallitus voi valita keskuudesta jäsenen, joka perehtyy lajiliiton riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan muita jäseniä perusteellisemmin ja joka raportoi hallitukselle käsityksensä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan tasosta ja tekee hallitukselle toimenpide-ehdotuksia.

Taloussäännössä tai vastaavassa asiakirjassa määritellään varainhoidon valvontaan liittyvät keskeiset periaatteet ja toimintatavat, kuten kenellä on oikeus tehdä sopimuksia lajiliiton puolesta, kenellä on oikeus suorittaa lajiliiton nimissä hankintoja, kenellä on pankkitilien käyttöoikeus, kenellä on oikeus palkata henkilökuntaa tai kenen tehtävänä on valvoa, että kaikki lajiliiton maksamat menot ovat liiton toiminnan kannalta tarpeellisia ja asianmukaisesti hyväksytyjä ja että kaikki tulot tuloutuvat lajiliitolle jne. Myös sijoitustoiminnan periaatteet määritellään huomioiden sen, että lajiliitto ei lähtökohtaisesti ole riskien ottaja vaan riskejä välttävä.

Lajiliiton sisäinen työnjako saattaa sisältää ns. vaarallisia työyhdistelmiä, joissa vain yksi henkilö tai muutamat henkilöt hoitavat taloushallintoa ilman, että kukaan muu valvoo hänen/heidän toimintaansa. Vaarallisia työyhdistelmiä tulee mahdollisuuksien mukaan välttää. Jos se ei ole mahdollista tilannetta voidaan kompensoida riittävällä johdon ja hallituksen valvonnalla ja raportointijärjestelmillä. Lisäksi raportointijärjestelmillä voidaan tehostaa hallituksen valvontatehtävän hoitamista.

Yhteenveto

- hallitus vastaa varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä
- hallituksen tehtävänä on tunnistaa lajiliiton toimintaan liittyvät keskeiset riskit sekä arvioida ja seurata niitä
- hallitus määrittelee lajiliiton toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävän sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja seuraa valvonnan toimivuutta
- vaarallisia työyhdistelmiä tulee mahdollisuuksien mukaan välttää.

Tulosraportointi hallitukselle

Hallituksen vastuulla on luoda lajiliiton toiminnan laatu ja laajuus huomioiden riittävä raportointijärjestelmä, jonka avulla hallitus saa riittävän informaation päätöksenteon tueksi ja joka tukee hallituksen valvontavelvollisuutta. Raportti sisältää selvityksen lajiliiton tuloksesta, taloudellisesta asemasta, rahoituksesta ja toiminnasta ja siitä miten nämä poikkeavat suunnitellusta. Raportoinnin tulee olla ajantasaista, kirjallista, selkeää ja avointa, myös epäonnistumiset raportoidaan. Tulosraportoinnin periaatteet

sovitaan hallituksessa (mm. kulujen allokointiperiaatteet). Raportti sisältää myös selvityksen toteutuneesta toiminnasta sekä päätöksenteon ja valvonnan kannalta tärkeät tunnusluvut.

Yhteenveto

- hallituksen vastuulla on luoda riittävä raportointijärjestelmä, jonka avulla hallitus saa riittävän informaation päätöksenteon tueksi ja joka tukee hallituksen valvontavelvollisuutta
- raportoinnin tulee olla ajantasaista, kirjallista, selkeää ja avointa.

Tilintarkastus

Tilintarkastaja valitaan liittokokouksessa tai valtuustossa. Valintaa tehtäessä on painotettava tilintarkastajan asiantuntemusta ja kokemusta yhdistysten tilintarkastuksesta. Ennen valintaa tilintarkastajalta on pyydettävä suostumus tehtävään.

Tilintarkastajia lukumäärä määrätään lajiliiton säännöissä¹⁰. Lajiliiton tytäryrityksen tilintarkastajaksi on valittava vähintään yksi liiton tilintarkastaja, ellei tästä menettelys-
tä ole perusteltua syytä poiketa (TTL 6 §).

Tilintarkastajan riippumattomuus on selvitettävä ennen valintaa.

Tilintarkastus ei korvaa hallituksen valvontavastuuta. Tilintarkastaja tarkastaa lajiliiton kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon ja antaa siitä tilintarkastuskertomuksen. Tilintarkastus on luonteeltaan laillisuustarkastusta, ei tarkoituksenmukaisuustarkastusta, joten tilintarkastuksessa ei esimerkiksi oteta kantaa toiminnallisten päätösten tarkoituksenmukaisuuteen.

Tilintarkastaja voi antaa hallitukselle tilintarkastuskertomuksen lisäksi tilintarkastusraportin, joka sisältää tarkastushavaintoja, joita ei esitetä tilintarkastuskertomuksessa.

Tilintarkastajalla on oikeus olla läsnä ja käyttää puhevaltaa lajiliiton toimielimen kokouksessa, jossa käsitellään hänen tehtäviinsä liittyviä asioita. Tilintarkastajan tulee olla kokouksessa läsnä, jos käsiteltävät asiat ovat sellaisia, että hä-

¹⁰ Tilintarkastuslain mukaan yhdistyksen tilintarkastajan on oltava Keskukskauppakamarin tilintarkastuslautakunnan hyväksymä tilintarkastaja (KHT) tai kauppakamarin tilintarkastusvaliokunnan hyväksymä tilintarkastaja (HTM) jos yhdistyksessä sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt vähintään kaksi seuraavista edellytyksistä:

1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
3) palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Myös KHT- tai HTM-yhteisö voidaan valita tilintarkastajaksi Yhdistyslain mukaan yhdistykselle, jolla ei ole tilintarkastajaa on valittava toiminnantarkastaja.

nen läsnäolonsa on tarpeen (TTL 19§). Tilintarkastajan ja hallituksen yhteydenpito voidaan hoitaa myös siten, että hallituksen puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja tapaavat tilintarkastajan säännöllisesti ja raportoivat tästä hallitukselle.

Jos lajiliittoon ei tarvitse valita tilintarkastajaa, on sille kuitenkin valittava toiminnantarkastaja. Lajiliitto voi kuitenkin valita itselleen tilintarkastajan, vaikka tilintarkastuslaki ja yhdistyslaki eivät sitä edellytäkään. Toiminnantarkastus on uusi käsite, eikä toiminnantarkastukselle ja toiminnantarkastajille ole muodostunut vakiintuneita käytäntöjä ja ohjeistusta¹¹. Sen johdosta on suositeltavaa, että lajiliitto valitsee tilintarkastajan, vaikka se ei lain mukaan olisi siihen pakotettu.

Yhteenveto

- tilintarkastus ei korvaa hallituksen valvontavastuuta
- tilintarkastus on luonteeltaan laillisuustarkastusta, ei tarkoituksenmukaisuustarkastusta
- suositeltavaa on, että toiminnantarkastajan sijaan valitaan tilintarkastaja.

¹¹ Kts Yhdistyslakiopas, 2010, Oikeusministeriö
<http://www.om.fi/Satellite?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&SSURLapptype=BlobServer&SSURLcontainer=Default&SSURLsession=false&blobkey=id&blobheadervalue1=inline;filename=Yhdistyslakiopas10092010m.pdf&SSURLscontext=Satellite+Server&blobwhere=1277813539953&blobheadervalue1=Content-Disposition&ssbinary=true&blobheader=application/pdf>

8. Kurinpito, vastalauseet ja muut riidanluonteiset asiat

Yleistä

Lajiliittojen toiminnan erityispiirre ja merkittävä ero valtaosaan muuhun kansalaisjärjestötoimintaan on urheilun lajin sisäinen kurinpito sekä kilpailutoimintaan liittyvät vastalause- ja muut asiat. Näiden menettelyjen asianmukainen järjestäminen on tärkeää tapauksiin liittyvän mediamielenkiinnon ja ennen kaikkea seurojen ja urheilijoiden oikeusturvanäkökohtien vuoksi.

Kurinpito- ja vastalauseasioissa ehdoton vaatimus on, että tehdyt päätökset perustuvat lakiin, lajiliiton sääntöihin, niiden nojalla annettuihin muihin määräyksiin tai muihin lajiliittoa sitoviin normeihin. Tahot, joihin päätökset kohdistuvat, tulee olla sitoutetut oikeudellisesti pätevällä tavalla lajiliiton sääntöihin ja määräyksiin. Sitouttaminen perustuu suoraan sääntöihin, sääntöketjutukseen, sopimukseen tai urheilijalisenssin lunastamiseen.

Päätöksenteon järjestämisessä tärkeitä periaatteina ovat valitusmahdollisuus lajiliiton sisällä, päätöksentekijöiden esteettömyys, asianosaisten kuuleminen, päätösten perustelu ja asianmukainen tiedoksianto ja mahdollisuus valittaa urheilun oikeusturvalautakuntaan. Lajiliiton sisäinen valitusmahdollisuus on mahdollinen ja suositeltavakin. Erityisen tärkeää on, että lajiliiton säännöissä on sitouduttu urheilun oikeusturvalautakuntaan.

Yhdistyslaki ei aseta esteitä lajiliiton hallituksen toimimiselle kurinpitoelimenä. Suositeltavaa kuitenkin on, että päätöksenteko järjestetään mahdollisimman riippumattomaksi lajiliiton varsinaisesta luottamushenkilöorganisaatiosta. Tällä tavalla varmistetaan päätöksenteon riippumattomuus lajiliiton ”poliittisesta” johdosta ja varmistetaan, että hallitus voi keskittyä toimintansa kannalta oleellisempiin asioihin.

Yhteenveto

- sitouttaminen rangaistus-, kurinpito- ym. kilpailutoimintaan liittyviin määräyksiin perustuu suoraan sääntöihin, sääntöketjutukseen, sopimukseen tai urheilijalisenssin lunastamiseen
- päätöksistä pitää pystyä valittamaan, viime kädessä urheilun oikeusturvalautakuntaan
- lisäksi päätöksenteon puolueettomuus, asianosaisten kuuleminen sekä päätösten perusteluvollisuus ja tiedoksianto ovat keskeisiä toimintaa ohjavia periaatteita
- suositeltavaa on, että hallitus ei ole kurinpito- ja vastalauseasioissa päätöksentekoaikoina.

Kurinpito

Lajiliiton kurinpitomenettelyn olisi syytä olla mikäli mahdollista vähintään kaksiportainen. Ensi asteena kurinpitoa koskeva päätös voidaan tehdä myös lajiliiton toimistossa ainakin lajeissa, joissa kurinpitoasioita tulee viikoittain ja jos odotettavissa olevat rangaistukset ovat lieviä. Päätöksentekijänä voi tällöin olla yksikin henkilö, jonka toiminnanjohtaja on tehtävään määrännyt tai mahdollisesta lajiliiton ulkoa tuleva henkilö, jos toimiston henkilöresurssit eivät ole riittävät. Tehdyistä päätöksistä pitää olla mahdollisuus valittaa seuraavaan asteeseen ja viime kädessä urheilun oikeusturvalautakuntaan.

Muiden kuin toimistotasaisen kurinpitoelimen valinta on syytä antaa valtuustolle tai liittokokoukselle. Tällöin riippumattomuus toimeenpanovaltaa harjoittavaan hallitukseen korostuu.

Kurinpitoelinten tehtävät, kokoonpanot ja koot, toimikaudet, jäsenten pätevyysvaatimukset, jäsenten esteellisyydet ja päätöksentekomenettelyt on suositeltavaa kirjata lajiliiton sääntöihin. Mikäli mahdollista sääntöihin tulisi kirjata ainakin kurinpitoelimen puheenjohtajan pätevyysvaatimukseksi oikeustieteellinen tutkinto.

Valitusteitä, prosessia, rangaistuslajeja, rikkomusten laatua koskevat määräykset voidaan sisällyttää erillisiin rangaistus- tai kurinpitomääräyksiin, jotka joko valtuusto tai liittokokous hyväksyvät.

Hyvään hallintoon kuuluu, että kurinpitoelimen jäsen on toiminnassaan ehdottoman puolueeton ja jäsen ei voi

osallistua sellaisen asian käsittelyyn, jossa hänen puolueettomuutensa vaarantuu. Päätöksenteon pitää olla paitsi puolueetonta, myös näyttää ulospäin sellaiselta. Yhdistyslain mukaan sukulaisuus ei ole päätöksenteossa automaattinen esteellisyysperuste. Kurinpitoelimestä sukulaisuus muodostaa kuitenkin päätöksenteon luonteen vuoksi esteellisyyden.

Suosittelavaa on, että kurinpitoelimiin ei valittaisi lajiliiton hallituksen jäseniä eikä lajiliiton tai sen alueorganisaation henkilökuntaa. Tämä rajaus ei tietenkään koske henkilökuntaa toimistossa tehtävien massaratkaisujen osalta.

Kollegiaalisille kurinpitoelimille on hyvä laatia johtosääntö, jonka vahvistaa valtuusto tai liittokokous.

Samoja kurinpitomenettelyn periaatteita olisi hyvä soveltaa myös lajiliiton alueyksikössä, joka toimii alueellaan kilpailutoiminnan järjestäjänä ja käyttää kurinpitovaltaa omissa kilpailuissaan. Lajiliiton rangaistus- tai kurinpitomääräyksissä on syytä ottaa huomioon myös se, missä tilanteissa alueyksikön päätöksistä voi valittaa lajiliiton kurinpitoeleimeen ja missä tapauksissa suoraan oikeusturvalautakuntaan.

Kollegiaalsiin kurinpitoeleimiin on hyvä valita oikeustieteen tutkinnon suorittaneiden lisäksi myös ”maallikkojäseniä”, joilla on vahva lajituntemus.

Kiireellisissä tapauksissa kurinpitoeleimillä pitää olla mahdollisuus kokoontua myös puhelinkokouksiin tai muuten mahdollistaa etäosallistuminen. Tästä on hyvä olla maininta johtosäännössä. Kurinpitoeleimen kokoa ei käytännön syistä ole syytä kasvattaa liian isoksi. Suosituksena on maksimissaan puheenjohtaja ja viisi-kuusi jäsentä.

Yhteenveto

- lajiliiton sisäisen kurinpidon olisi mahdollisuksien mukaan oltava kaksipuolainen
- kurinpitoelementtien koostumus, koko, päätöksentekomenettely, jäsenten kelpoisuusehdot ja esteellisyys-säännökset on hyvä kirjata sääntöihin
- liittokokous tai valtuusto on sopiva foorumi jäsenten valinnalle
- liittokokouksen tai valtuuston hyväksymät varsinaiset rangaistus- tai kurinpitomääräykset voivat olla erillisinä määräyksinä
- päätöksenteon tulee olla puolueetonta ja myös näyttää siltä
- alueyksikön päätösten jatkovalitusmahdollisuus pitää myös huomioida määräyksissä.

Vastalauseasiat

Kilpailutoiminnassa tehtäviin vastalauseisiin, vastalause-elinten kokoonpanoihin ja jäsenten pätevyysvaatimuksiin soveltuvat pääosin samat menettelyt ja periaatteet kuin kurinpitoon.

Mikäli mahdollista, myös vastalausemenettely tulisi rakentaa lajiliiton sisällä kaksipuolaiseksi. Ensi asteen päätöksenteko voidaan antaa toimistotasolle ja valitusasteena toimii useampijäseninen valituselin. Myös tälle valituselimestä on syytä hyväksyä johtosääntö.

Vastalauseasioita koskevat menettelyt voidaan kirjata myös sääntöjä alemmanasteisiin määräyksiin, kuten kilpailu- tai vastaaviin määräyksiin. Kilpailumääräyksistä voi päättää liittokokous, valtuusto tai mikäli halutaan suurempaa joustavuutta, myös hallitus. Hallitus voi myös päättää vastalause-elinten kokoonpanosta ja vahvistaa niille johtosäännön. Vastalauseasioiden päätöksenteko on kuitenkin järjestettävä selkeästi erilliseksi hallituksesta.

Vastalauseasioiden osalta on selkeämpää, että alueyksiköiden omaa kilpailutoimintaa koskevista päätöksistä valitetaan suoraan urheilun oikeusturvalautakuntaan eikä lajiliiton elimeen.

Yhteenveto

- vastalauseasioihin soveltuvat pääosin samat menettelyt ja periaatteet kuin kurinpitoon
- vastalauseasioita koskevat menettelyt voidaan sisällyttää kilpailumääräyksiin, jotka voi hyväksyä myös hallitus.

Muut asiat

Kurinpito- ja vastalauseasioiden lisäksi lajiliitossa joudutaan tekemään muita päätöksiä, jotka eivät kuulu kumpaankaan edellä mainittuun kategoriaan. Tyypiesimerkinä muun muassa päätökset otteluiden siirtämisestä tai olosuhteiden hyväksymis-/hylkäämispäätökset. Näidenkin päätösten osalta säännöissä tai muissa määräyksissä on syytä olla maininta siitä, mikä taho tekee päätöksen ja miten ja mistä päätöksistä voi valittaa.

Urheilun oikeusturvalautakunnan käyttämistä välimiesoi-keutena kannattaa lisäksi harkita lajiliiton sisäisen riidanratkaisun elimenä.

Yhteenveto

- urheilun oikeusturvalautakuntaa voi käyttää lajiliiton sisäisen riidanratkaisun elimenä.

9. Viestintä

Aatteellinen yhdistys johtaa, suunnittelee ja toteuttaa toimintaa yhdessä jäsentensä kanssa. Tähän tarvitaan paljon avointa viestintää: suoraa vuorovaikutusta ja aktiivista tiedottamista sovitun pelisäännön.

Hyvin hoidettu ja viestitty hallintotapa tuo lajiliiton toimintaan dynamiikkaa ja lisää sitoutumista sen toimintaan ja päämääriin.

Viestintä luo jäsenille ja sidosryhmille pohjan arvioida, miten hyvin käytännön elämässä lajiliitto toteuttaa toimintansa tarkoitusta ja mm. yhdistyslain mukaisesti.

Tiedon tulisi olla selkeää, ymmärrettävää ja saatavilla esimerkiksi lajiliiton internetsivujen kautta.

Kommunikointi

Nykyisen johtamiskulttuurin muutos siiloista verkostoihin lisää viestinnän tarvetta. Sosiaalisen median aikakaudella suurin osa päätöksenteosta halutaan avoimeen keskusteluun; edellytetään vuorovaikutusta ja avoimuutta.

Lajiliiton kokonaisuudessa viestintä on kattava ja läpileikkaava toiminto, joka sisältää sisäisen viestinnän, viestinnän sidosryhmille ja muille ulkoisille tahoille. Tähän sisältyy myös osaaminen markkinoida sekä rakentaa brändiä ja mainetta. Viestintäosaaminen on yksi lajiliiton menestystekijä.

Lajiliiton työntekijöiltä edellytetään viestintätaitoja ja –valmiuksia ja liitolta toimivia ja tarkoituksenmukaisia viestintärakenteita sekä avointa ja keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Lajiliiton hyvä maine muodostuu hyvän toiminnan lisäksi myös hyvästä viestinnästä.

Avoimuus

Hyvän hallinnon keskeisiä piirteitä ovat lajiliiton toiminnan läpinäkyvyys, asiallinen ja oikea-aikainen tiedottaminen, toiminnan tavoitteiden ja päämäärien täsmentäminen ja toiminnan riittävä raportointi ja ennakointi.

Tiedon jakaminen niille, joille sillä on merkitystä, on perusasia. Hyvää hallintoa on se, että henkilöstö, jäsenet, sidosryhmät tietävät, mitä lajiliitto yrittää toiminnallaan saavuttaa ja miksi ja mikä kunkin rooli on siinä. Huolellista

viestintää ei ole koskaan liikaa. Ajattelemattomasti hoidettu tai hoitamatta jätetty viestintä aiheuttavat mainetta heikentäviä huhuja sekä vähentävät ryhmähenkeä ja halua osallistua lajiliiton toimintaan.

Päätöksenteko

Viestintää säätelevät monet lait ja suositukset. Yhdistyslaki ja lajiliiton säännöt asettavat omat vähimmäisvaatimuksensa. Niihin kuuluvat ainakin kokouskutsut, toimintasuunnitelmat ja -kertomukset. Vuosikertomuksen avulla lajiliitto voi myös osoittaa, että se on luotettava kumppani ja tekee sen, mitä lupaa.

Hallituksen on hyvä sopia tiedottamisen pelisäännöistä. Hallituksen kokousten pöytäkirjat eivät ole julkisia, sillä niissä saattaa olla keskeneräisiä tai luottamuksellisia asioita. Hallitus päättää niiden julkisuudesta erikseen. Suositeltavaa on, että lajiliiton viestintävastaava osallistuu kokouksiin ja valmistelee päätöksistä hallituksen tiedotteen henkilöstölle, jäsenille, sidosryhmille ja esimerkiksi lajiliiton internetsivuille ja uutisen syntyessä tarvittaessa medialle. Hallituksen tiedotteen tarkistaa tavallisimmin puheenjohtaja.

Yhdistysten vuosikokousten pöytäkirjat ovat jäsenille avoimia. Aktiivinen tiedottaminen helpottaa tiedonsaantia yhdistyksen päätöksenteosta. Päätöksien tulisi olla mahdollisimman varhain kokouksen päätyttyä jäsenistön käytössä, myös niiden, jotka eivät olleet kokouksessa paikan päällä. Vuosikokousmateriaali liitteineen voidaan julkaista ennen kokousta lajiliiton internetsivustolla ja helpottaa niiden saatavuutta.

Operatiivisessa johtamisessa on ajanmukaista hyödyntää henkilöstön osaamista. On pyrittävä avoimuuteen – ja samalla on tunnistettava, mikä tieto voi olla julkista ja mikä ei, kuten keskeneräiset henkilöstöön tai yrityssovimuksiin liittyvät asia. Mitä enemmän tiedotettava asia koskee henkilöstön edustajaa, sitä tärkeämpää on, että asianomainen kuulee siitä ensimmäiseksi ja mieluiten henkilökohtaisesti. Sama periaate toimii laajemminkin lajiliiton toiminnassa.

Tietojen suojaaminen on oma vaativa kokonaisuutensa. Lajiliittojen yhteystiedot eivät ole lähtökohtaisesti julkisia. Yhdistyslain mukaan yhdistyksen jäsenelle on pyydettyessä varattava tilaisuus tutustua jäsenluettelon tietoihin.

Henkilötietolaki on otettava huomioon sekä ylläpidettäessä rekistereitä että haluttaessa julkaista ja luovuttaa tietoja.

Kriisiviestintä

Varautuminen kriisiviestintään on osa hyvää järjestötyötä. Kriisiviestinnän tarve voi kohdata ketä tahansa ja milloin tahansa: onnettomuus, doping, taloussotkut, huhut, otelutulosten manipulointi, katsomoväkivalta, sopimaton käyttäytyminen ja henkilöstöasia. On tärkeä tiedostaa, että kriisi voi kohdata lajiliittoa sen koosta riippumatta.

Kriisin sattuessa on syytä arvioida heti kriisin vakavuus ja tarvittava viestintä. Tätä pohtivan ryhmän kokoonpano on esimerkiksi seuraava: toiminnanjohtaja, kyseisen aihepiiriin asiantuntija, puheenjohtaja ja viestintävastaava. Lähtökohdiana on nopeus, vilpittömyys ja pyrkimys vuoropuheluun.

Useimmat kriisit pystytään ennakoimaan, vaikka kaikkeen ei voikaan varautua. Hyvää varautumista on se, että lajiliitto on laatinut ohjeet tyypillisiä kriisitilanteita varten, varmistanut perehdytyskäytännön ja lajiliitolla on valmiudet toimia nopeasti eli on tiedossa, kuka kommentoi ja kenelle, keitä informoidaan ja miten - ja niin edelleen. Samalla esimerkiksi onnettomuuksissa osataan tunnistaa omaisten tarpeet ja oikeudet tai rikosepäilyissä rajoitukset kommentoida keskeneräisiä asioita. Lisää ohjeita löytyy SLU:n kriisiviestintäohjeistosta ja Reilun Pelin työkaluista.

Jos ei voi tiedottaa päätöksestä, voi tiedottaa prosessista.

Yhteenveto

- hyvä viestintä lisää yhteisöön sitoutumista, huono vieraannuttaa siitä
- hallituksen kokousten pöytäkirjat eivät ole julkisia mutta päätöksistä on hyvän tavan mukaista tiedottaa
- huolellista viestintää ei ole koskaan liikaa
- jos et voi tiedottaa päätöksestä, tiedota prosessista
- varautuminen kriisiviestintään on osa hyvää järjestötyötä.

10. Lajiliiton hyvä hallinto pähkinänkuoressa

1. Mitä on lajiliiton hyvä hallinto?

Hyvä hallinto on lajiliiton tarkoituksen toteuttamista lakia, lajiliiton sääntöjä ja määräyksiä, hyviä tapoja ja käytänteitä noudattaen siten, että lajiliiton jäsenet ja muut sidosryhmittä ovat tyytyväisiä ja lajiliiton toiminnan jatkuvuus taa-taan myös pitkällä aikavälillä.

2. Lajiliiton rooli urheilumaailmassa ja yhteiskunnassa

Urheilun kansallinen ja kansainvälinen pyramidimal-li perustuu

- jäsenistön ja toiminnassa mukana olevien sitoutta-miseen jäsenistön demokraattiseen päätöksentekoon
- yhteisiin tavoitteisiin pyramidin huipulta ruohonjuuri-tasolle
- yhden lajiliiton periaatteelle

Yhdistysautonomia

- yhdistysautonomia on tärkeä osa yhdistymisvapautta
- yhdistysautonomia ei ole ristiriidassa toiminnalta edellytettävän avoimuuden kanssa
- julkisen vallan asettamat ehdot eivät saa loukata perusoikeuksia.

3. Lajiliiton toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet

Aatteellisuus, toimintamuodot, yleishyödyllisyys, missio, arvot, visio, strategia, ohjelmat

- lajiliiton toiminta on peruslähtökohdiltaan aatteellista
- lajiliiton tarkoituksen toteuttaminen ilmenee sen toimintamuodoista
- yleishyödyllisyys on tuloverotuksen käsite
- strategia koostuu missiosta, arvoista ja visiosta
- strategia ei ole lajiliittoa oikeudellisesti sitova
- ohjelmat toimivat ohjenuorina jokapäiväisessä tekemisessä
- jokaisella lajiliitolla tulisi olla antidopingohjelma.

4. Lajiliiton toimintaa ohjaavat normit

- yhdistymisvapaus on taattu perustuslaissa
- yhdistyksen päivittäisen päätöksenteon kannalta keskeisiä normistoja ovat yhdistyslaki,
- yhdistyksen säännöt, kansainvälisen lajiliiton säännöt ja kilpailutoimintaa koskevat määräykset
- muu tärkeä lainsäädäntö, kuten kirjanpito, tilin-tarkastus, verotus, työ, kilpailu.

5. Lajiliiton hallinto

Jäsenet/jäsenyys

- lajiliiton perustoiminnan kannalta keskeisin sidosryhmä on sen jäsenistö
- jäsenistö käyttää päätösvaltaa liittokokouksessa
- jäsenenä voi olla luonnollisia henkilöitä ja juridisia henkilöitä
- lajiliiton on syytä harkita tarkkaan, halutaanko jäseniksi muita kuin urheiluseuroja
- jäsenedellytykset ja erottamisperusteet on hyvä sisällyttää sääntöihin
- jäsenen tärkeimmät oikeudet liittyvät lajiliiton kokoukseen
- jäsenen erottaminen vaatii aina päätöksen ja erotta-misen tulee perustua yhdistyslakiin tai sääntöihin.

Vapaaehtoiset

- vapaaehtoiset on hyvä sitouttaa toimintaan
- lajiliiton on syytä kouluttaa vapaaehtoiset ja valvoa heidän toimintaansa
- kiitoksen kulttuuri ja tehtävien jakaminen auttavat vapaaehtoisia jaksamaan.

LUOTTAMUSELIMET

Liittokokous ja valtuusto

Organisaatio

- liittokokous on yleistoimivaltainen päätöksentekuelin
- säännöissä on päätettävä edustautumisperiaatteista, jos voimassa ei ole "mies ja ääni"- periaate
- valtuusto voi tuoda joustavuutta päätöksentekoon
- valtuusto ei ole hierarkkisesti liittokokousta alempi toimielin

- säännöissä on määrättävä liittokokouksen ja valtuuston tehtäväjaosta ja kokousrytmistä
- lajiliiton omat kokemukset ovat ratkaisevia organisaation valinnassa.

Kokouksessa tai valtuustossa päätettävät asiat

- yhdistyslaki määrittää ne tehtävät, jotka voidaan päättää vain liittokokouksessa tai valtuustossa
- liittokokouksen tai valtuuston tehtäviä ovat yhdistyslain mukaan muun muassa sääntöjen muuttaminen, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan ja toiminnan-tarkastajan valinta ja erottaminen, tilinpäätöksen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen
- liittokokouksessa tai valtuustossa päätetään merkittävistä taloudellista asioista ja jäsenmaksuista.

Vaihtoehtoiset päätöksentekotavat

- lajiliitoissa vallitsevana on edustuksellinen demokratia suoran demokratian sijaan
- etäosallistumismahdollisuus on mainittava säännöissä
- etäosallistumisen osalta on otettava huomioon mm. tekniset valmiudet.

Kokousmenettely

- liittokokouksen tai valtuuston työjärjestyksessä ei voi määrätä sellaisia asioita, joista voidaan määrätä vain säännöissä
- myös ulkopuolista puheenjohtajaa voidaan käyttää, jos säännöt eivät sitä estä
- kokouskutsun osalta noudatettava lajiliiton sääntöjä
- keskeinen valmisteluaineisto on hyvä toimittaa riittävän aikaisin edustajille ja valtuutetuille
- laki ja säännöt määrittävät päätöksentekoprosessin
- asiakysymyksissä suositeltavaa on ehdoton enemmistö, vaaleissa suhteellinen enemmistö.

HALLITUS

Rooli ja kokoonpano

- hallitus on lajiliiton lakimääräinen edustaja ja toimielin
- hallituksella on oltava puheenjohtaja
- hallituksen on huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita
- liittokokous tai valtuusto valitsee hallituksen
- hallituksen työvaliokunta ei voi tehdä päätöksiä, jotka lain tai sääntöjen mukaan kuuluvat hallitukselle.

Päätöksenteko

- hallitus voi tehdä päätöksiä myös sähköpostitse tai muutoin kokoontumatta fyysisesti
- hallituksen kokousaikataulu on hyvä sopia etukäteen
- hallituksen puheenjohtaja vastaa kokouskutsusta, toimisto valmistele kokouksen
- puheenjohtaja vastaa, että päätökset saadaan tehdyksi ja kaikilla jäsenillä on yhtäläinen vaikutusmahdollisuus
- hallituksen pöytäkirja ei ole julkinen, hallitus päättämässä laajuudessa tehdyistä päätöksistä tiedotetaan
- hallituksen päätöksenteosta voidaan määrätä säännöissä

- esteellisyysäännöt on syytä ottaa huomioon kokouksessa.

Hallituksen suhde liittokokoukseen/valtuustoon

- sääntöjen ja lain toimivaltajako eri toimielimien välillä on lajiliittoa sitova
- päätöksen alistamismenettelyä on syytä käyttää varovasti
- erityisesti urheiluspesifien asioiden osalta päätöksenteossa voi toimivallan osalta olla joustavuutta.

Valiokunnat

- valiokunnat ovat yleensä valmistelevia ja esitteleviä elimiä
- yleensä hallitus nimittää valiokunnat, kurinpitovelvoitteiden osalta toimivalta on suositeltavaa antaa liittokokoukselle tai valtuustolle
- suositeltavaa on, että valiokunnat toimivat toiminnanjohtajan alaisuudessa.

HENKILÖSTÖ

Toiminnanjohtaja

- toiminnanjohtaja ei ole toimielin kuten osakeyhtiön toimitusjohtaja
- toiminnanjohtaja johtaa yhdistyksen toimistoa
- toiminnanjohtajan erottamiseen ei riitä luottamuspuola.

Hallitus suhteessa toiminnanjohtajaan ja toimistoon

Hallituksen ja toiminnanjohtajan tiivis yhteistyö edistävät hyvää hallintoa

- toiminnanjohtaja vastaa asioiden esittelemisestä hallitukselle sekä hallituksen informoimisesta toiminnan kannalta tärkeistä asioista
- hallitus on työnantajan edustaja suhteessa henkilöstöön, ei kuitenkaan esimies
- uusille hallituksen jäsenille on suositeltavaa antaa perehdyttämispaketti tehtäviin
- puheenjohtajisto on lajiliiton puheenjohtajista ja toiminnanjohtajista koostuva epävirallinen elin.

Johtoryhmä

- johtoryhmä on toiminnanjohtajan työkalu toimiston johtamiseen.

Muu henkilöstö

- henkilöstö on syytä sitouttaa lajiliiton tarkoituksen toteuttamiseen
- yhdessä sovitut pelisäännöt kuuluvat hyvään henkilöstöhallintoon
- henkilöstö ei saa vaikuttaa luottamushenkilövalintoihin
- jokaiselle työntekijälle on hyvä laatia kirjallinen toimenkuva.

Alueyksiköt

- lajiliitto vastaa lajista valtakunnallisesti, alueyksikkö alueellisesti
- sopimusperusteisuus selventää lajiliiton ja alueyksikön välistä tehtäväjako

- lajiliiton ohjausvaltaa alueyksiköihin voidaan tehostaa kannustimilla
- lajiliiton tulee seurata alueyksiköiden toimintaa ja taloutta
- lajin kehittymisen kannalta on suotavaa, että alueyksiköt ovat rakenteellisesti ja toimintatavoiltaan samanlaisia
- alueelliset näkökohdat tulee ottaa huomioon toiminnassa
- itsenäisen piirin etuna on, että alueelliset näkökohdat tulevat paremmin huomioon otetuksi, mutta lajiliiton ohjausvalta on pienempi, jos työnjaosta ei ole sovittu
- alueen osalta lajiliiton ohjausvalta on suurempi, mutta riskinä on alueellisuuden jääminen ohjausvallan alle.

6. Toiminnan organisoinnin erityiskysymyksiä

Lajiliitto ja liiga

- oikeuksien siirto lajiliitolta liigalle tulee aina olla määräaikainen
- liiga on syytä sitouttaa lajiliiton sääntöihin ja määräyksiin sekä strategiatyöhön
- oikeuksien siirrosta on hyvä mainita säännöissä

Ulkoistetut toiminnot

- ulkoistamissopimukset on syytä tehdä niin, että lajiliiton valvonta ja kontrolli säilyy
- merkittävät ulkoistamisasiat on syytä käsitellä hallituksessa.

Lajiliitto osana konsernia

- lajiliiton määräysvallan alla olevat yksiköt ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä
- erillisten yksiköiden johtotehtäviin tulee valita henkilöitä, joilla samat päämäärät kuin lajiliitolla
- hallituksen tulee saada tietoa myös konsernin muiden yksiköiden toiminnasta ja taloudesta.

Sidosryhmät

- sidosryhmä on taho, johon lajiliitto vaikuttaa tai joka toiminnallaan voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti
- keskeiset sidosryhmät tulee tunnistaa
- sidosryhmäraportointi ja -dialogi kehittävät toimintaa.

7. Taloushallinto

- hallitus on vastuussa siitä, että liiton kirjanpito, tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittu lain ja hyvän kirjanpitoavan mukaisesti
- hallituksen tehtävänä on määritellä liiton toiminnan edellyttämän vakavaraisuuden tavoitetaso
- lajiliiton toimintaa voidaan vain poikkeuksellisissa tapauksissa rahoittaa velkarahalla
- lakisääteisen toimintakertomuksen lisäksi lajiliitto laatii vapaamuotoisen vuosikertomuksen sidosryhmilleen

- vuosikertomuksen laadinnassa noudatetaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatetta
- hallitus vastaa siitä, että vuosikertomus laaditaan ja myös esitellään liittokokoukselle siten, että yhdistyksen jäsenet saavat riittävän informaation siitä miten lajiliiton ja liittokonsernin tulos on muodostunut, mikä on lajiliiton ja liittokonsernin taloudellinen asema ja miten lajiliiton ja liittokonsernin kassavirta on muodostunut
- hallitus vastaa varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä
- hallituksen tehtävänä on tunnistaa lajiliiton toimintaan liittyvät keskeiset riskit sekä arvioida ja seurata niitä
- hallitus määrittelee lajiliiton toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävän sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja seuraa valvonnan toimivuutta
- vaarallisia työyhdistelmiä tulee mahdollisuuksien mukaan välttää
- hallituksen vastuulla on luoda riittävä raportointijärjestelmä, jonka avulla hallitus saa riittävän informaation päätöksenteon tueksi ja joka tukee hallituksen valvontavelvollisuutta
- raportoinnin tulee olla ajantasaista, kirjallista, selkeää ja avointa.

8. Kurinpito, vastalauseet ja muut riidanluonteiset asiat

Yleistä

- sitouttaminen rangaistus-, kuripito- ym. kilpailutoimintaan liittyviin määräyksiin perustuu suoraan sääntöihin, sääntöketjutukseen, sopimuksiin tai urheilijalisenssin lunastamiseen
- päätöksistä pitää pystyä valittamaan, viime kädessä urheilun oikeusturvalautakuntaan
- lisäksi päätöksenteon puolueettomuus, asianosaisten kuuleminen sekä päätösten perusteluvellisuus ja tiedoksianto ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia periaatteita
- suositeltavaa on, että hallitus ei ole kurinpito- ja vastalauseasioissa päätöksentekoelein.

Kurinpito

- lajiliiton sisäisen kurinpidon olisi mahdollisuuksien mukaan oltava kaksiportainen
- kurinpitoelinten koostumus, koko, päätöksentekomenettely, jäsenten kelpoisuusehdot ja esteellisyyssäännökset on hyvä kirjata sääntöihin
- liittokokous tai valtuusto on sopiva foorumi jäsenten valinnalle
- liittokokouksen tai valtuuston hyväksymät varsinaiset rangaistus- tai kurinpitomääräykset voivat olla erillisinä määräyksinä
- päätöksenteon tulee olla puolueetonta ja myös näyttää siltä
- alueyksikön päätösten jatkovalitusmahdollisuus pitää myös huomioida määräyksissä.

Vastalauseasiat

- vastalauseasioihin soveltuvat pääosin samat menettelyt ja periaatteet kuin kurinpitoon
- vastalauseasioista koskevat menettelyt voidaan sisällyttää kilpailumääräyksiin, jotka voi hyväksyä myös liittohallitus.

Muut asiat

- Urheilun oikeusturvalautakuntaa voi käyttää lajiliiton sisäisen riidanratkaisun elimenä



***Kokonaisten
ihmisten
Suomi.***



Opetus- ja
kulttuuri-
ministeriö



Pohjola

www.slu.fi